



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AL TALENTO HUMANO DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL AMBIENTE DE PASTAZA, PUYO-ECUADOR PERIODO 2017.

AUTORAS:

GUAMBO NOVILLO JESSENIA VERÓNICA

RIVERA FREIRE KATYA CAROLINA

RIOBAMBA – ECUADOR

2018

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. Jessenia Verónica Guambo Novillo y la Srta. Katya Carolina Rivera Freire, quienes han cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza
DIRECTOR

Ing. Juan Carlos Castillo Moya
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Nosotras, Jessenia Verónica Guambo Novillo y Katya Carolina Rivera Freire, declaramos que el presente trabajo de titulación es de nuestra autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autoras, asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 19 de julio del 2018

Jessenia Verónica Guambo Novillo
C.C. 160047800-0

Katya Carolina Rivera Freire
C.C. 160053974-4

DEDICATORIA

A Dios por habernos guiado y ser nuestra fortaleza en todo momento, por mostrarnos el camino correcto hacia el cumplimiento de nuestros objetivos.

A nuestros amados padres por apoyarnos incondicionalmente, por inculcarnos el amor a Dios y la perseverancia para seguir adelante siendo ejemplos de lucha incansable.

Finalmente a nuestros demás familiares, amigos y hermanos en Cristo que nos apoyaron siempre.

AGRADECIMIENTO

Nuestro mayor agradecimiento a Dios por ser el principio y el fin de todo al tener el control de nuestras vidas, por ser nuestro mayor sustento en medio de las dificultades y por cada una de las bendiciones que nos ha dado durante todo este arduo trayecto.

Queremos agradecer a nuestro director Ing. Patricio Arguello por la predisposición y la consideración que tuvo hacia nosotros durante toda la realización de nuestro trabajo de titulación, a nuestro miembro del tribunal Ing. Juan Carlos Castillo por su guía y paciencia.

Por último agradecemos inmensamente a nuestros padres por ser aquel apoyo incondicional en los días más difíciles de nuestras vidas como estudiantes y por saber darnos consejos para no rendirnos ante las circunstancias.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido	vi
Índice de ilustraciones	viii
Índice de gráficos.....	viii
Índice de tablas	ix
Resumen.....	x
Abstract.....	xi
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del problema	3
1.1.2 Delimitación del problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	5
2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	5
2.1.1 Gestión del talento humano	5
2.1.2 Evaluación del desempeño.....	6
2.1.3 Técnicas de evaluación del desempeño	12
2.1.4 Productividad del Talento Humano	18
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	20
3.1 HIPÓTESIS	20
3.1.1 Hipótesis General.....	20
3.2 VARIABLES	20
3.2.1 Variable Independiente	20

3.2.2	Variable Dependiente	20
3.3	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	20
3.4	TIPOS DE ESTUDIO DE LA INVESTIGACIÓN	21
3.4.1	Bibliográfica	21
3.4.2	De campo	21
3.5	MÉTODOS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	21
3.5.1	Métodos	21
3.5.2	Técnicas de investigación	22
3.6	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	23
3.7	ANÁLISIS DE RESULTADOS	23
3.8	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	34
	CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO	41
4.1	GENERALIDADES DEL MINISTERIO DEL AMBIENTE ECUADOR ...	41
4.1.1	Reseña histórica del Ministerio del Ambiente del Ecuador.....	41
4.1.2	Misión	42
4.1.3	Visión.....	42
4.1.4	Valores	42
4.1.5	Objetivos.....	43
4.1.6	Organigrama estructural	44
4.1.7	Estructura de las unidades desconcentradas	45
4.2	MARCO LEGAL.....	46
4.2.1	Fundamentación legal	46
4.3	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	47
4.3.1	Introducción	47
4.3.2	Aplicación de la evaluación al desempeño del talento humano	49
	CONCLUSIONES	67
	RECOMENDACIONES.....	68
	BIBLIOGRAFÍA	69
	ANEXOS	72

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Encabezado formulario SENRES-EVAL-01.....	52
Ilustración 2: Primer Factor Evaluación de las actividades del puesto.....	53
Ilustración 3: Segundo factor Evaluación de los conocimientos	53
Ilustración 4: Tercer Factor Competencias Técnicas del Puesto	54
Ilustración 5: Cuarto factor Evaluación de Competencias Universales.....	55
Ilustración 6: Quinto factor Evaluación del trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo. ..	55
Ilustración 7: Último parámetro Evaluación del ciudadano	56
Ilustración 8: Resumen de resultados de la evaluación	57
Ilustración 9: Formulario MAE-EVAL-01-Modificado	58
Ilustración 10: Análisis de Resultados de las evaluaciones	61

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Fines de la evaluación del desempeño.....	9
Gráfico 2: Técnicas de evaluación del desempeño.....	13
Gráfico 3: Se aplica políticas, normas y procedimientos de carácter técnico.....	24
Gráfico 4: Se emplea evaluaciones del desempeño al personal de manera periódica	25
Gráfico 5: Se efectúan las evaluaciones bajo justicia, imparcialidad y objetividad.	26
Gráfico 6: Existen responsables de la aplicación de la evaluación al desempeño.....	27
Gráfico 7: El jefe inmediato da a conocer a los funcionarios los cambios necesarios ...	28
Gráfico 8: Existe un ente regulador para la resolución de reclamos.	29
Gráfico 9: Previo a las evaluaciones, se da a conocer la norma técnica.....	30
Gráfico 10: Importancia de socializar objetivos y procedimientos de evaluación.	31
Gráfico 11: Reconocimientos a los puntajes máximos de las evaluaciones.	32
Gráfico 12: Con los datos obtenidos de evaluación, se dictan capacitaciones o cursos .	33
Gráfico 13: Distribución del Chi cuadrado.....	39
Gráfico 14: Campana de Gauss	40
Gráfico 15: Organigrama Estructural	44
Gráfico 16: Organigrama Estructural de la Dirección Provincial del Ambiente de Pastaza	45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Pregunta 1	24
Tabla 2: Pregunta 2	25
Tabla 3: Pregunta 3	26
Tabla 4: Pregunta 4	27
Tabla 5: Pregunta 5	28
Tabla 6: Pregunta 6	29
Tabla 7: Pregunta 7	30
Tabla 8: Pregunta 8	31
Tabla 9: Pregunta 9	32
Tabla 10: Pregunta 10	33
Tabla 11: Frecuencias Observadas	36
Tabla 12: Frecuencias Esperadas	37
Tabla 13: Cálculo del Chi Cuadrado X ²	37
Tabla 14: Distribución del talento humano por unidades departamentales.	51

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo realizar una evaluación del desempeño para mejorar la productividad del talento humano de la Dirección Provincial del Ambiente de Pastaza en la ciudad de Puyo, periodo 2017. Para efectuar un diagnóstico en la institución se aplicó encuestas a todos los funcionarios de esta institución, conformada actualmente por veinte trabajadores distribuidos en cinco departamentos, lo que contribuyó a obtener una perspectiva clara sobre la forma en la que se estaba llevando a cabo el proceso de evaluación del personal. Al realizar un análisis de los resultados obtenidos de la encuesta se ha determinado una profunda carencia de un sistema formal de evaluación, debido a que no se considera de forma permanente los procedimientos y las normas técnicas que amerita un proceso de evaluación óptimo dentro de una institución pública. En conclusión la evaluación del desempeño al talento humano es un mecanismo de medición que contribuye al desarrollo institucional a través de la mejora continua e integral de los trabajadores. Se recomienda al Departamento de Talento Humano de la Dirección Provincial del Ambiente de Pastaza aplicar las evaluaciones del desempeño al talento humano mediante mecanismos y procedimientos en base a la Norma Técnica de Calificación de Servicios y Evaluaciones de Desempeño dictaminado por el Ministerio de Trabajo.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>
<EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO> <TALENTO HUMANO>
<PRODUCTIVIDAD> <LIDERAZGO> <PASTAZA (CANTÓN)>

Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The present titling work has the objective of carrying out the evaluation of the performance for the human talent productivity of the Provincial Directorate of Environment of Pastaza in the city of Puyo, 2017. To carry out a diagnosis in the institution, surveys were applied to all the officials of this institution, currently made up of twenty workers distributed in five departments, which contributed to obtain a clear perspective on the way in which the personnel evaluation process was being carried out. When performing an analysis of the results obtained from the survey, it has been classified for the first time in a formal evaluation system, due to the fact that the definitive form of the procedures and technical standards that merits an evaluation process is not considered publicly. In conclusion, the evaluation of the performance of human talent is a measurement mechanism that contributes to the institutional development through the continuous and integral improvement of the workers. It is recommended to the Department of Human Talent of the Provincial Directorate of the Environment of Pastaza. evaluations of the performance of human talent through mechanisms and procedures based on the Technical Standard for the Qualification of Services and Performance Evaluations issued by the Minister of Labor.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>
<PERFORMANCE EVALUATION> <HUMAN TALENT> <PRODUCTIVITY>
<LEADERSHIP> <PASTAZA (CANTON)>.

INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño surge con la necesidad de alcanzar el máximo rendimiento laboral del talento humano dentro de una institución.

Basados en la problemática de estudio, se puede establecer que en la Dirección Provincial del Ambiente de Pastaza existe una falta de interés a la correcta aplicación de la evaluación del desempeño al talento humano, debido al incumplimiento de la normativa estipulada y a la ausencia de una eficiente retroalimentación a partir de los resultados que permita potencializar las debilidades y perfeccionar las fortalezas de los servidores públicos.

Para desarrollar un modelo de evaluación del desempeño acorde con las necesidades de la investigación se ha considerado pertinente recopilar información bibliográfica desde la perspectiva de diferentes autores expertos en el tema, que sustenten el desarrollo de la propuesta investigativa.

La presente investigación tiene por objeto primordial brindar a la Dirección Provincial del Ambiente de Pastaza un diagnóstico situacional del desempeño laboral de los funcionarios de la institución, mediante una encuesta aplicada a todos los servidores que conforman el MAE de Pastaza, con el fin de conocer si se realizan evaluaciones del desempeño en esta institución y la manera en la que se está llevando a cabo este proceso.

Para cumplir con los objetivos de este trabajo se ha aplicado una evaluación del desempeño al talento humano mediante la técnica gradual de 90 grados, amparados según las especificaciones y formatos estipulados por los órganos competentes que rigen a las instituciones públicas en el Ecuador, como lo es la Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES), a través de su Norma Técnica de Calificación de Servicios y Evaluación de Desempeño, donde estipula claramente que los servidores del sector público deberán ser evaluados por los jefes inmediatos de cada departamento al que pertenecen.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Uno de los mayores retos que enfrentan las organizaciones hoy en día es contar con el personal calificado que pueda ayudar de manera eficaz a cumplir los objetivos corporativos. La evaluación del desempeño laboral se vuelve una herramienta de gestión imprescindible, porque actúa como un componente que impulsa el desarrollo y evolución de la entidad, permite detectar las fuerzas y debilidades en el equipo de trabajo para formular estrategias orientadas a potencializar su aprovechamiento.

La falta de una evaluación efectiva del desempeño en las organizaciones ocasiona que los directivos no cuenten con información veraz y oportuna para la toma de decisiones, el desconocimiento del nivel de rendimiento de sus colaboradores en su lugar trabajo, no solo que reduce la productividad de los mismos sino que afecta también al cumplimiento de las metas planteadas por la organización, consecuentemente la imagen corporativa tiende a perder credibilidad y confianza por parte de los usuarios.

En la Dirección Provincial del Ambiente de Pastaza se ha determinado un deficiente sistema formal de evaluación del desempeño al talento humano, debido al incumplimiento de las normas técnicas propuestas por los organismos competentes y como consecuencia de ello, la decadente retroalimentación que existe por parte de los responsables de llevar a cabo este proceso, a efecto los funcionarios desconocen el procedimiento al que son sometidos a fin de evaluar el rendimiento laboral.

Con los antecedentes anteriormente señalados surge la propuesta de una evaluación del desempeño al talento humano en la Dirección Provincial del Ambiente de Pastaza en el periodo 2017, siguiendo los procesos establecidos por la Normativa legal que rige a las instituciones Públicas del Ecuador, donde manifiesta que se debe aplicar una evaluación del desempeño de 90 grados, que consiste en evaluar a los funcionarios en base a los siguientes factores considerados en el formulario SENRES EVAL-01; indicadores de

gestión del puesto, conocimientos, competencias técnicas del puesto, competencias universales, trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, evaluación del ciudadano.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cómo influye la evaluación del desempeño en la productividad del talento humano de la Dirección Provincial del Ambiente de Pastaza?

1.1.2 Delimitación del problema

La presente investigación se efectuará en la Dirección Provincial del Ambiente de Pastaza, la misma que se encuentra ubicada en la ciudad del Puyo en las calles González Suárez y Avenida Ceslao Marín. Por tanto, esta investigación se aplicará a nivel de toda la organización durante el periodo 2017, de manera que viabilice al mejoramiento del desempeño de los funcionarios que laboran en esta prestigiosa entidad.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Para toda organización es importante contar una evaluación efectiva en la que permita conocer el desempeño real de los trabajadores en cada área en la que se desenvuelven, estas evaluaciones permiten obtener ciertas pautas de mejoramiento, al identificar las falencias y potencializar los aciertos, con el fin de mejorar las labores de la institución y a su vez aportar significativamente al servicio que se brinda a la comunidad.

La importancia de la investigación a realizarse radica principalmente en que en la Dirección Provincial del Ambiente de Pastaza no se aplican evaluaciones del desempeño al talento humano de manera correcta en base a los procedimientos establecidos para este tipo de instituciones del sector público, además en las evaluaciones anteriormente aplicadas de manera deficiente en la institución no reflejan la veracidad del desempeño de sus colaboradores, debido a que en dichas evaluaciones se evaden factores indispensables de medición.

La viabilidad de la investigación se sustenta en que existe la apertura por parte de la entidad para auspiciar el trabajo de campo y con ello la obtención de la información pertinente que permita desarrollar la presente investigación de manera veraz y absoluta.

Los resultados que se desprendan de la investigación darán origen a una nueva pauta de evaluación y retroalimentación laboral cuyos beneficiarios serán directamente los funcionarios de la institución y consecuentemente los habitantes del sector, ya que a través de la aplicación de una evaluación competente se aportará con un compromiso institucional hacia la mejora de deficiencias y buen servicio a la comunidad.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Realizar una evaluación del desempeño para mejorar la productividad del talento humano de la Dirección Provincial del Ambiente de Pastaza.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Desarrollar un marco teórico que sirva de referencia para la aplicación de la evaluación al desempeño del talento humano de la Dirección Provincial del Ambiente de Pastaza.
- ✓ Efectuar un diagnóstico del desempeño al talento humano en base a información obtenida de la institución.
- ✓ Aplicar mecanismos y procedimientos que contribuyan en la realización objetiva y confiable de una evaluación del desempeño al talento humano de la Dirección Provincial del Ambiente de Pastaza.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1.1 Gestión del talento humano

Un punto primordial en la sociedad son las actividades que ejercen los individuos que conforman un grupo de trabajo:

Se sabe que la organización es un sistema (múltiples componentes y procesos interdependientes) que se debe administrar como tal. Este sistema debe ser esbelto y flexible; además, debe crear valor para el cliente y para las partes interesadas (propietarios, comunidad, etc.). (Gutiérrez, Calidad total y productividad, 2010, pág. 16)

La gestión de los clientes internos es “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los detalles de los puestos directivos relacionados con las “personas”, incluidos capacitación, reclutamiento, recompensas, selección, y evaluación del trabajo” (Chiavenato, 2004).

La forma de organizar a los trabajadores de manera correcta implica ser administradores estratégicos, por ende:

En la actualidad, esencialmente los tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de los recursos humanos, son: la consideración del recurso humano como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque armónico o integrador en la Gestión del recurso humano y la necesidad de que exista coherencia entre la Gestión de los recursos humanos y la estrategia organizacional. (Cuesta, 2010, pág. 3)

Según los autores (2015) en su artículo publicado en la revista “Contribuciones a las Ciencias Sociales” señalan que:

La gestión de talento humano es la base de la organización, pues influye todo el plataforma administrativa y de la toma de decisiones, lo que sumado a las nuevas contextos que la globalización asigna, lo que hace que sea necesario estudiar las diferentes maneras de administrar, así como formular y establecer estrategias de gestión humana que contribuyan con el desempeño de los servidores públicos. (pág. 4)

Según Sánchez (1993) manifiesta que es calificada como una unidad racional y armónica de lineamientos, puestos y procedimientos orientados a mejorar la creación y la eficiencia del trabajador en el uso de los recursos que se han encomendado a fin de cumplir con sus actividades como medio para satisfacer los objetivos institucionales.

De acuerdo a Grueso, la gestión de los recursos humanos se constituye en eje central de la dirección empresarial, en tanto que propende por mantener la calidad de los empleados, aumentar los niveles de satisfacción con el trabajo y desarrollar la percepción de equidad en el trato. A raíz que las necesidades son compensadas, las empresas sobreviven y se desarrollan (Grueso, 2009).

Una vez analizado varios conceptos citados por diferentes autores, se puede determinar que entre ellos concuerdan en que la Gestión del Talento Humano es una piedra angular, es decir, es un eje fundamental dentro de toda organización. Por lo cual se concluye que:

La Gestión del Talento Humano es un conjunto de procesos que interactúan en armonía entre sí, con la intención de mejorar la creación de la empresa y que esta pueda adaptarse a los cambios constantes que amerita la globalización.

2.1.2 Evaluación del desempeño

“La evaluación es el proceso de recopilación de información y de su uso para formular juicios que a su vez se utilizarán para tomar decisiones”. (Tenbrink , 2006)

“La evaluación es una serie de pasos para juzgar el perfeccionamiento por un conjunto de actividades en términos de uno o más objetivos previamente aceptado. Es función de la evaluación retroalimentar al mismo sistema de evaluación, al sistema integral de capacitación y al sistema de la empresa” (Reza, 2007, pág. 14).

Según Dessler (2001) menciona que “el análisis del desempeño evalúa el desempeño de los empleados actuales, con objeto de determinar si la capacitación reduciría los problemas del desempeño, como materiales de desecho excesivos o producción baja” (pág. 254).

Según Dessler & Varela (2011) atestigua que:

La idea de que las evaluaciones son únicamente un elemento en el proceso de mejorar el desempeño del trabajador no es nada nuevo. Sin embargo, en la actualidad los gerentes por lo general toman la naturaleza integrada de dicho proceso (de establecer metas, capacitar a la fuerza laboral y, luego, evaluarla y recompensarla) con mucho mayor seriedad que en el pasado. (pág. 222)

La evaluación del trabajo “Es un sistema consecuente de revisión y evaluación del trabajo de trabajo de equipos laboral e individual” (Mondy & Noe, 2005, pág. 252).

Según Chiavenato (2009) expone que:

Es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrecen y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor la excelencia y las competencias de una persona, pero sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. (pág. 245)

“Es una apreciación sistemática, periódica, estandarizada y cualificada, del valor demostrado por un individuo en su puesto de trabajo, desde el puesto de vista de la organización donde trabaja” (Reis, 2007, pág. 5).

En resumen, la evaluación de méritos resulta un concepto dinámico, puesto que las empresas necesitan estar evaluando a sus empleados con cierta continuidad, de tal forma

que puedan detectar problemas de supervisión del personal, desaprovechamiento de ciertos empleados que poseen más potencial de lo requerido en el puesto o problemas de motivación.

Finalmente, el informe de mejoras laborales abarca una gran responsabilidad para el que está al mando de individuos que integran la unidad económica:

Es un concepto dinámico porque las empresas siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del trabajo representa una habilidad de administración imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la empresa o al puesto que ocupa. (Chiavenato, 2011, pág. 203)

Con lo anteriormente expuesto por parte de los autores se concluye que la evaluación del desempeño es una medición sistemática que permite comprobar el grado de congruencia de los resultados obtenidos con los objetivos planteados por la organización, de tal manera que se pueda destacar aciertos e inconvenientes por lo que atraviesa el personal en su puesto de trabajo.

2.12.1 Importancia

Muchos son las causas por los que se consigue justificar la importancia que tiene una evaluación de trabajo. De acuerdo a García (2010) la evaluación al trabajo se base en acontecimientos reales y objetivos más no en opiniones subjetiva, por ende la empresa necesita contar con una evaluación que permita conocer la realidad del trabajo de sus procesos, para poseer pautas que permitan planear un progreso a futuro, a fin de comparar periódicamente lo que se logre con lo planeado. (pág. 2)

“La evaluación del trabajo, es un paso clave de servicio del talento humano, satisface un sistema que pretende valorar de la forma más sistemática y objetiva posible el rendimiento de los empleados en la empresa” (Villa Bruzón, 2009, pág. 2).

Frente a estos dos criterios se puede concluir que la importancia radica en la correcta utilización de los resultados del proceso de evaluación, de tal forma que brinda la

oportunidad de implementar los medios para favorecer el desarrollo continuo del Talento Humano, con el fin de priorizar el bienestar integro de quienes día a día entregan su mayor esfuerzo.

2.12.2 Propósito

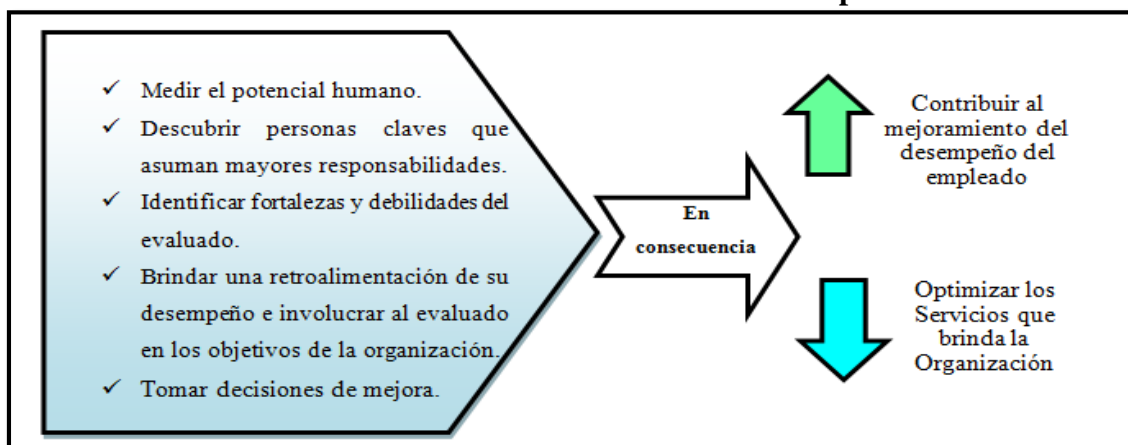
Según Chiavenato (2011), afirma que:

- ✓ Busca ambientes de medición del cliente interno en el sentido de establecer su plena aplicación.
- ✓ Contribuye al tratamiento del cliente interno como un elemento necesario de la empresa y cuya creación pueda desarrollarse indefinidamente, como una ventaja competitiva.
- ✓ Propone coyunturas de crecimiento y escenarios de efectiva participación a todos los trabajadores de la empresa, considerando en cuenta por una parte los objetivos de la empresa y por otra los objetivos individuales. (2011, págs. 203-203)

“Finalmente, las evaluaciones sirven para un propósito útil en la planeación profesional, al brindar la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a la luz de sus fortalezas y debilidades exhibidas” (Dessler & Varela, 2011, pág. 227)

En definitiva luego de haber indagado sobre los distintos puntos de vista de algunos autores sobre los objetivos que persigue en sí la evaluación de desempeño, se concluye que:

Gráfico 1: Fines de la evaluación del desempeño



Fuente: Chiavenato en su libro “ Administración de los Recursos Humanos”

Elaborado por: Las Autoras

2.12.3 ¿Por qué evaluar el desempeño?

Alles (2005) detalla las razones por las cuales es menester realizar una retroalimentación de méritos:

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. (pág. 27)

2.12.4 Beneficios

Son muchos los beneficios que se encuentra detrás de un proceso de evaluación de trabajo, para Guerra (2007) los beneficios de una evaluación del trabajo permiten a la empresa obtener datos relevantes, confiables y efectivos para encaminar a la toma de decisiones acertadas, además aquellos datos brindan la base para la servicio del diseño, desarrollo e implementación del proyecto, también informa sobre algún ajuste que deba realizarse durante el periodo de desarrollo e implementación y así maximizar los recursos.

Es importante realizar estimaciones en las empresas, porque de esta manera se logra hacer una retroalimentación evitando que el cliente interno trabaje sin conocer cuáles son sus debilidades y fortalezas, por tal razón para Cardozo (2008) algunos de los beneficios aportados mediante este mecanismo son los siguientes:

- ✓ Proporcionar un reflexión metódico para establecer aumentos salarial y debilidades, promociones, transferencias, y en ocasiones despido de empleados.
- ✓ Comunicar a los trabajadores cómo está su trabajo en el trabajo, qué deben cambiar o mejorar en sus actitudes, control, los conocimientos, y las habilidades.
- ✓ Posibilitar que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación se utiliza por los jefes como base para guiar y sugerir a los subordinados respecto de su trabajo en la empresa.

Para Alles (2008) plantea que la evaluación de trabajo facilita:

- ✓ Detectar necesidades de capacitación.
- ✓ Descubrir personas clave.
- ✓ Descubrir inquietudes del evaluado.
- ✓ Encontrar un trabajador para un puesto.
- ✓ Motivar a los trabajadores al informar su trabajo e implicar en los objetivos de la de la empresa (retroalimentación).
- ✓ Es una oportunidad para que jefes y trabajadores analicen cómo se están haciendo las cosas.
- ✓ Para poder decidir sobre salarios y promociones.

De acuerdo a lo manifestado anteriormente por tres autores en cuanto a los beneficios se puede sintetizar de la siguiente manera:

- ✓ Optimizar la creación del Talento Humano.
- ✓ Obtener oportunidades de crecimiento y desarrollo laboral.
- ✓ Mejorar la comunicación organizacional.

2.12.5 Desventajas

Para determinar las desventajas, se cita lo expuesto por (Bohlander , Sherman , & Snell, 2001), el cual manifiestan que al emplear la evaluación de trabajo en una empresa se puede contraponer con las siguientes desventajas:

- ✓ Los gerentes o administradores consideran que el beneficio que consiguen del tiempo y la energía que invierten en el proceso reducido o inexistente.
- ✓ A los administradores les desagrada el careo personal que suponen las entrevistas de evaluación.
- ✓ El juez de la evaluación entra en compromiso con la función de ayuda del desarrollo de los trabajadores.

En conclusión, se determina algunas de las desventajas que se consideran más relevantes en la aplicación de una evaluación del desempeño dentro de la organización:

- ✓ Muchas veces los individuos desconocen lo que se espera de ellos.
- ✓ Hay individuos que les incomoda o se sienten perseguidos al ser evaluados, provoca cierta intranquilidad.
- ✓ Se les califica, en ocasiones, por hechos recientes y no por la labor que generalmente realizan.
- ✓ Algunos evaluadores son pocos objetivos, lo que puede afectar a la evaluación del individuo.

2.1.3 Técnicas de evaluación del desempeño

Existen varias técnicas de evaluación del desempeño al talento humano que se aplican en las organizaciones en función de los diferentes actores que interactúan dentro del ambiente organizacional, entre las más relevantes se encuentran las siguientes:

Gráfico 2: Técnicas de evaluación del desempeño



Fuente: Mark R. Edwards y Ann J. Ewen métodos de evaluación

Elaborado por: Las Autoras

2.1.3.1 Evaluación de 360 grados

Para Alles (2008) manifiesta que la evaluación de 360 grados es también conocida como 360° feedback, el cual define como un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema. (pág. 145)

Según Chiavenato (2002) afirma que la evaluación de 360° es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea a la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

En resumen luego de analizar los conceptos de ciertos autores, se puede definir a la evaluación de 360 grados como:

Una herramienta integral que permite evaluar el desempeño desde una perspectiva más amplia, al obtener diversos puntos de vista de todos lo que conforman el entorno del evaluado, ya sean supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos como externos.

a. Finalidad

Según Pérez (2015), señala que algunos de los primordiales usos que se le da a esta evaluación en las empresas son los siguientes:

- **Medir** el trabajo del talento humano.
- **Evaluar** las competencias.
- **Diseñar** programas de aprendizaje y desarrollo.
- **Servir** como base para implementar planes de carrera y sucesión.

b. Desventaja

Según Alles (2008), señala que la aplicación de un procedimiento de 360° implica un cambio cultural tan fuerte, que no es posible evaluar los resultados de su aplicación analizando solo los resultados del año inicial, sino que se requieren varios años de aplicación para lograr un óptimo resultado, evidenciando todas sus ventajas. (pág. 169)

2.1.3.2 Evaluación de 270 grados

Se puede entender a esta evaluación como un proceso a través del cual una persona, o un grupo, obtienen una valoración de su entorno profesional (superior, colaborador y colateral) sobre su desempeño profesional, por tanto quienes intervienen en esta evaluación son: el jefe, posteriormente los compañeros de trabajo o comúnmente conocidos como colegas y por último sus subalternos o quienes colaboran bajo el mando del evaluado.

2.1.3.3 Evaluación de 180 grados

Según Alles (2008) manifiesta que la evaluación de 180° es aquella en la cual una personas es evaluada por su jefe, sus pares y, eventualmente los clientes. Se diferencia de la evaluación de 360° en que no incluye el nivel de subordinados o de superiores, por lo tanto puede definirse como una opción inmediata entre la evaluación de 360° y el tradicional enfoque de la evaluación de desempeño representado por la relación jefe-empleado o supervisor-supervisado. (pág. 213)

a. ¿Quiénes participan como evaluadores?

Según Alles (2008) señala que en primer lugar deben ser personas que de un modo u otro tengan oportunidad de ver al evaluado en acción como para poder evaluar sus competencias, los posibles evaluadores son:

- ✓ **Clientes:** en este ítem los clientes externos e internos pueden tener ser escuchados y tener voto en el proceso de evaluación.

- ✓ **Empleados:** los empleados participan en un procedimiento que tiene un dinámico impacto en su trabajo atestiguando su imparcialidad; de este modo se puede escoger el criterio a usar para juzgar su performance.
- ✓ **Miembros del equipo:** es muy significativo ya que este tipo de evaluación se puede identificar efectivamente a los equipos y mejorar su rendimiento.
- ✓ **Supervisores:** En este paso se amplía el enfoque del supervisor y le permite reducir a la mitad o más el tiempo que manejaba en las estimaciones particulares.
- ✓ **Gerentes:** les permite a las personas que están al frente de la empresa tener mayor información de la empresa y percibir mejor sus debilidades y fortalezas, además de conocer pormenores y recibir sugerencias de otros participantes. Cada gerente puede darle, a su vez, la manejo que considere más habilidad.
- ✓ **Socios:** para las empresas u empresas de individuos que deseen mejorar su perfil profesional. Cada socio podrá elegir entre sus compañeros cuáles serán sus evaluadores.
- ✓ **El papel de la empresa:** Las empresas se tornan más fidedignos al implementar estos procesos, la información le marca debilidades y fortalezas, y les permite reconocer discrepancias en las relaciones y establecer necesidades de entrenamiento.

2.1.3.4 Evaluación de 90 grados

De acuerdo con Martha Alles (2006) menciona que:

Una de las estimaciones de trabajo denominada de "90 grados", es aquella evaluación en donde el jefe evalúa el trabajo de su colaborador y posteriormente estas estimaciones son revisadas por un superior de la empresa. Por tal razón resulta de gran importancia que los evaluadores reciban capacitaciones muy especialmente, sobre cómo observar control. (pág. 86)

Por otra parte Giral (2017) manifiesta que las personas son la base de la empresa, por ello es necesario que exista una interacción y una buena relación entre ambas para que asegurar el éxito. Por tanto, el responsable de realizar estimaciones de trabajo debe ser el jefe directo, quien pueda definir objetivos claros para sus subordinados, acordar

prioridades y sobre todo buscar una retroalimentación, considerando a todas las áreas con las que su subordinado trabaje, es decir, una retroalimentación frecuente en el o que pueda incluir a todas las personas con quien el jefe reporta funcionalmente. (págs. 81-82)

De acuerdo con los aportes de los autores antes mencionados, la evaluación de 90 grados se define como:

Un proceso mediante el cual el jefe inmediato evalúa a sus subordinados, para recolecta datos esenciales sobre el control global del empleado, es una comparación entre el trabajo real del subalterno con las metas previamente pactadas en el puesto de trabajo en el que se desarrolla diariamente.

a. Ventajas de aplicar la evaluación de 90 grados

De todas las evaluaciones que se aplican en las organizaciones, la evaluación de 90 grados posee una ventaja sobre las demás. “Que el jefe inmediato haga la evaluación es lo más directo y también tiene sentido, porque el jefe debe estar (y generalmente está) en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de su subordinado” (Varela, 2006, pág. 212).

“Este tipo de evaluaciones cubre una serie de propósitos adicionales y, en especial, refuerza la relación jefe-colaborador” (Alles, 2009, pág. 39).

En relación con las últimas orientaciones en materia de evaluar el trabajo, es conveniente destacar que en la actualidad se reflexiona que evaluar el trabajo de los trabajadores es un derecho y beneficio no solo del empleador, sino también y con mucha fuerza del empleado. Los trabajadores desean saber cómo se están realizando las cosas, y en derivación lograr una mejoría de comunicación entre el empleador y el trabajador.

b. Periodicidad de la evaluación

Para Alles (2009) no solo se trata de evaluar el desempeño una o dos veces al año, sino según el método que cada organización haya implementado y cuando el área de recursos humanos distribuya los formularios respectivos, por lo tanto indica que:

La relación cotidiana del jefe con su colaborador debe basarse en una comunicación permanente que incluya la retroalimentación acerca de cómo se realiza las tareas. De este modo, cuando se lleve a cabo la evaluación anual o (semestral, según corresponda) no habrá sorpresas.

La evaluación de 90 grados aporta de manera significativa a la relación directa entre el jefe y el subordinado, alcanza un feedback entre estos dos actores permitiendo de manera conjunta alcanzar los objetivos planteados por la organización a través de la mejora continua de procesos, todo esto posteriori a la información resultado de las evaluaciones aplicadas.

2.1.4 Productividad del Talento Humano

Gutiérrez (2010) explica que:

La productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la creación es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos. En general, la creación se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados. (pág. 21)

“Productividad es una estimación del producto por hora de trabajo. Se trata, sin duda de una medida tosca, sujeta a error a corto plazo” (Gutiérrez, 1997, pág. 98).

Según Rodríguez (1993) revela que:

Es la relación que existe entre la producción y el uso inteligente de los recursos humanos, materiales y financieros, de tal manera que se logren los objetivos institucionales. Se mejore la calidad de los productos y servicios al cliente. Se

fomente el desarrollo de los trabajadores. Se contribuya con beneficios económicos, ecológicos y morales a la colectividad. (pág. 25)

Según Cuesta (2010) sugiere que:

Sin trabajo no hay vida social, y sin eficiencia en el trabajo no hay calidad de vida en la humanidad. El estudio de métodos o de procesos de trabajo se constituye un factor determinante del servicio empresarial, porque es mediante esos procesos que se logra el nuevo valor o valor agregado aportado por el ser humano con su trabajo o “trabajo vivo”. La creación del trabajo es el indicador sumario que caracteriza la eficiencia del trabajo vivo. (pág. 226)

El rendimiento empresarial un camino al crecimiento y desarrollo que se obtiene con la dedicación y esfuerzo de quienes hacen parte de una corporación, además:

Este concepto fundamental se refiere a la relación que existe entre la necesidad que todo individuo de identificarse con el destino de su empresa, el cual implica conocer su misión, metas, estrategias y objetivos de corto y mediano plazo, así como los objetivos particulares o contribución individual que habrá de aportar a los propósitos generales de la empresa. (Aguilar, 2004, pág. 63)

Para Hansen & Ghare (1990) confiesan que:

La productividad y la calidad están estrechamente relacionadas. En cierto sentido, son dos formas alternativas de una misma cosa: la eficiencia en la conversión de insumos. Ambas tienen idéntico objetivo: “obtener más productos utilizables” con el mismo gasto de insumos. La única diferencia está en que el estudio de la creación hacer mayor hincapié en la palabra “más”, en tanto que la calidad subraya el término “utilizable”. (pág. 19)

Posterior al análisis de los conceptos según los autores expuestos anteriormente, se puede interpretar que la productividad del talento humano es la herramienta más importante para alcanzar los objetivos de las empresas, sean estos económicos o sociales, sin embargo, los autores no exponen la importancia en desarrollar evaluaciones constantes y con ello capacitaciones que fomenten y potencialicen las competencias del empleado.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 HIPÓTESIS

“Hipótesis es una suposición que expresa la posible relación entre dos o más variables, la cual se formula para responder tentativamente un problema o pregunta de investigación” (Arias F. G., 2012, pág. 47)

3.1.1 Hipótesis General

La evaluación al desempeño influye positivamente en la productividad del talento humano de la Dirección Provincial del Ambiente de Pastaza.

3.2 VARIABLES

“Variable es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de calificación, medición, manipulación o control en una investigación” (Arias F. G., 2012, pág. 57).

3.2.1 Variable Independiente

Evaluación del desempeño

3.2.2 Variable Dependiente

Productividad del talento humano

3.3 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

“La metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las habilidades y los procedimientos que serán esgrimidos para llevar a cabo la búsqueda. Es el “cómo” se ejecutará el estudio para reconocer al problema planteado.” (Arias F. , 1999)

En la presente investigación se utilizará tanto un enfoque cualitativo como cuantitativo, puesto que los datos numéricos permitirán entender de manera objetiva el problema de estudio, mientras que los datos cualitativos ayudarán analizar aquellos comportamientos y formas de desenvolvimiento del talento humano, de tal manera que se pueda accionar correctamente.

3.4 TIPOS DE ESTUDIO DE LA INVESTIGACIÓN

3.4.1 Bibliográfica

Esta técnica se utilizará en la presente investigación al momento de citar todo tipo de información de autores de libros, artículos científicos, entre otros, como aportes necesarios para nuestro tema de estudio.

3.4.2 De campo

Esta técnica será utilizada al momento de aplicar las evaluaciones, ya que posee una relación directa con los funcionarios de la Dirección Provincial del Ambiente de Pastaza.

3.5 MÉTODOS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.5.1 Métodos

“El método científico es un procedimiento para descubrir las condiciones en que se presentan sucesos específicos, caracterizado generalmente por ser tentativo, verificable, de razonamiento riguroso y observación empírica” (Tamayo M. , 2004, pág. 28).

3.5.1.1 Método Analítico

Este método es aquel que consiste en estudiar las causas y las consecuencias de manera particular a partir de un todo, al aplicar la evaluación del desempeño se pretende analizar de qué manera se efectúan cada uno de los procesos dentro de los diferentes puestos de trabajo para identificar el nivel de productividad de forma global en la Dirección Provincial del Ambiente de Pastaza.

3.5.1.2 Método Deductivo

A partir de este método en la presente investigación permitirá hacer un análisis situacional de la entidad en forma global, para posteriormente determinar partiendo de las evaluaciones los puntos positivos y negativos encontrados en los resultados.

3.5.1.3 Método Inductivo

Una vez aplicada las evaluaciones al talento humano de la Dirección Provincial de Ambiente de Pastaza, se podrá obtener conclusiones generales de cómo se encuentra la organización en cuanto al desempeño de sus funcionarios y generar propuestas de mejoramiento en cuanto sus procesos.

3.5.2 Técnicas de investigación

“Las técnicas se refieren desde sus orígenes a la producción de cosas, a hacer algo, a la habilidad para hacer cosas que implica un conocimiento empírico de cómo hacerlas” (Tamayo M. , 2004, pág. 34).

Son aquellas que ayudan en la recolección de información necesaria para llevar a cabo la investigación, y dentro de estas se menciona:

3.5.2.1 Encuesta

“Se define la encuesta como una habilidad que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular” (Arias F. G., 2012, pág. 72).

Esta técnica permitirá obtener información pertinente para la aplicación de la evaluación del desempeño de todos los funcionarios de la institución.

3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA

La presente investigación se aplicará a toda la población de la Dirección Provincial del Ambiente de Pastaza debido a que es mínima, actualmente está conformado por 20 trabajadores, distribuidos en cinco departamentos.

3.7 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados se establecen de la encuesta desarrollada a todos los funcionarios que laboran en la Dirección Provincial del Ambiente de Pastaza.

ENCUESTAS

1. En la institución se aplica políticas, normas, procedimientos de carácter técnico que permitan medir y mejorar el desempeño organizacional.

Tabla 1: Pregunta 1

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	2	10%
Algo en desacuerdo	8	40%
En desacuerdo	10	50%
TOTAL	20	100%

Fuente: La encuesta establecida a servidores de la Dirección Provincial del Ambiente

Elaborado por: Las Autoras

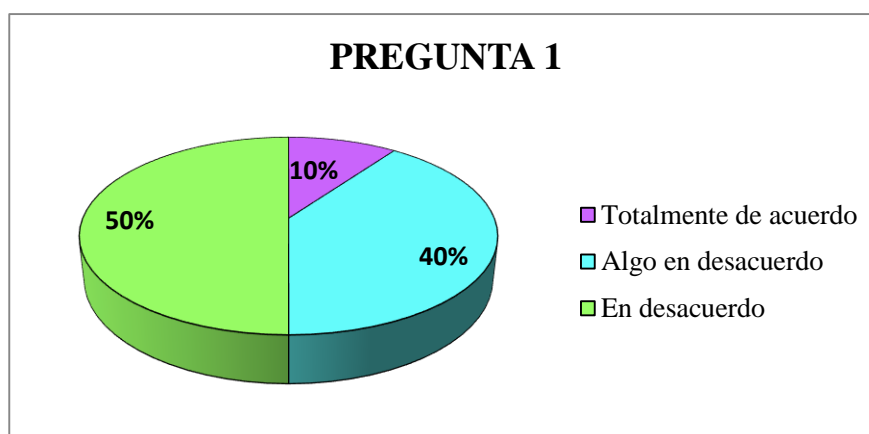


Gráfico 3: Se aplica políticas, normas y procedimientos de carácter técnico

Fuente: La encuesta establecida a servidores de la Dirección Provincial del Ambiente

Elaborado por: Las Autoras

Análisis e interpretación

De acuerdo a la encuesta establecida a todos los funcionarios de la Dirección Provincial del Ambiente de Pastaza, se determina que el 50% está en desacuerdo, el 40% algo en desacuerdo y el 10% totalmente de acuerdo que en la institución se aplica políticas, normas, procedimientos de carácter técnico que permitan medir y mejorar el desempeño organizacional. Es decir que la mayor parte de los funcionarios establecen que dentro de la institución no se aplican las evaluaciones al desempeño del talento humano según las normas, políticas y procedimientos de carácter técnico que exige la Norma Técnica de Calificación de Servicios y Evaluación de Desempeño que rigen a las instituciones del sector público en el Ecuador.

2. Dentro de la institución se emplean evaluaciones del desempeño al personal de manera periódica.

Tabla 2: Pregunta 2

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	4	20 %
Algo en desacuerdo	11	55%
En desacuerdo	5	25 %
TOTAL	20	100%

Fuente: La encuesta establecida a servidores de la Dirección Provincial del Ambiente

Elaborado por: Las Autoras

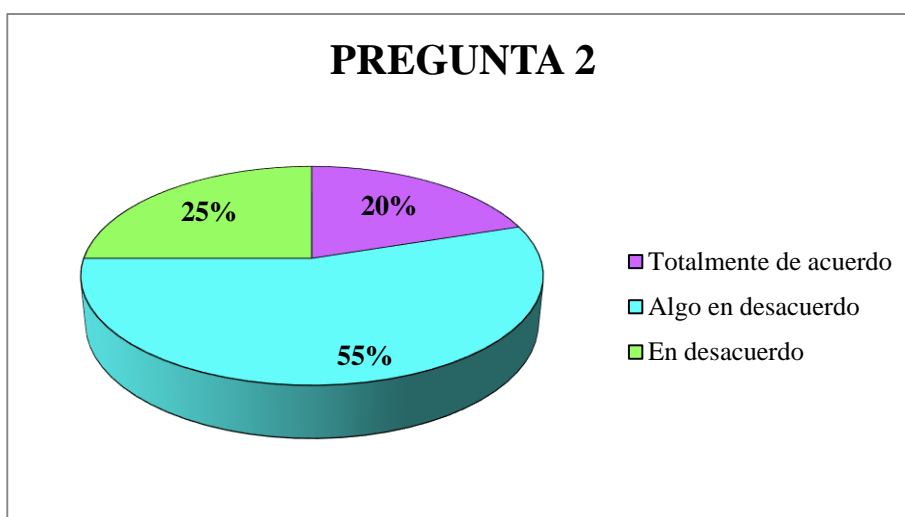


Gráfico 4: Se emplea evaluaciones del desempeño al personal de manera periódica

Fuente: La encuesta establecida a servidores de la Dirección Provincial del Ambiente

Elaborado por: Las Autoras

Análisis e interpretación

De los 20 funcionarios encuestados el 55% se encuentra algo en desacuerdo, el 25% en desacuerdo y el 20% totalmente de acuerdo que en la institución se emplean evaluaciones al desempeño del personal de manera periódica. Es decir, en la Dirección Provincial del Ambiente de Pastaza no se aplican evaluaciones del desempeño al talento humano semestralmente o dos veces al año, como lo estipula el SENRES.

3. Las evaluaciones que se realizan a los funcionarios se efectúan bajo conceptos de justicia, imparcialidad y objetividad.

Tabla 3: Pregunta 3

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	2	10 %
Algo en desacuerdo	8	40 %
En desacuerdo	10	50 %
TOTAL	20	100%

Fuente: La encuesta establecida a servidores de la Dirección Provincial del Ambiente

Elaborado por: Las Autoras

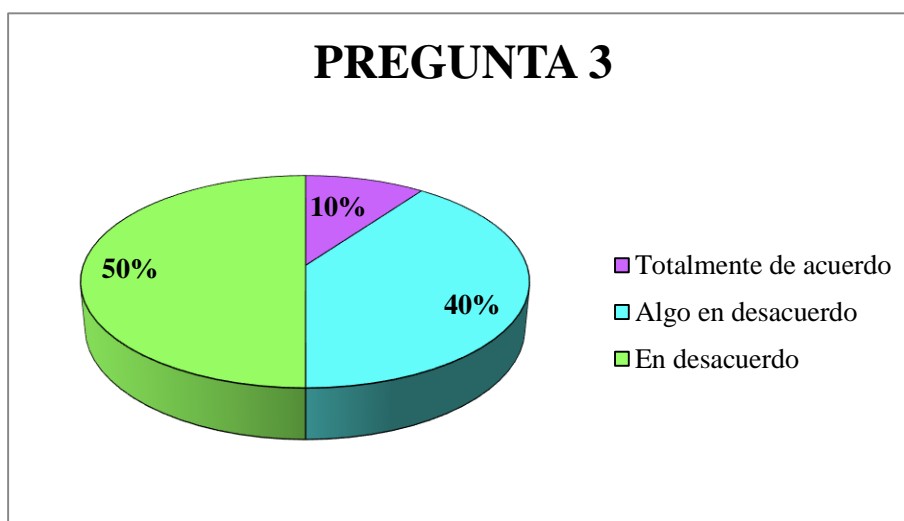


Gráfico 5: Se efectúan las evaluaciones bajo justicia, imparcialidad y objetividad.

Fuente: La encuesta establecida a servidores de la Dirección Provincial del Ambiente

Elaborado por: Las Autoras

Análisis e interpretación

De acuerdo a los encuestados el 50% está en desacuerdo, el 40% algo en desacuerdo y el 10% totalmente de acuerdo que las evaluaciones que se realizan a los funcionarios se efectúan bajo conceptos de justicia, imparcialidad y objetividad.

Lo que indica que el 90% de los servidores consideran que por ser una evaluación aplicada por parte de los jefes inmediatos no se brinda la seguridad necesaria de imparcialidad en cuanto a los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño.

4. Son responsables de la aplicación de la evaluación del desempeño en la institución; el delegado legal, el jefe inmediato, el Comité de Reclamos y la Unidad de Administración de Recursos Humanos.

Tabla 4: Pregunta 4

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	4	20 %
Algo en desacuerdo	4	20 %
En desacuerdo	12	60 %
TOTAL	20	100%

Fuente: La encuesta establecida a servidores de la Dirección Provincial del Ambiente
Elaborado por: Las Autoras

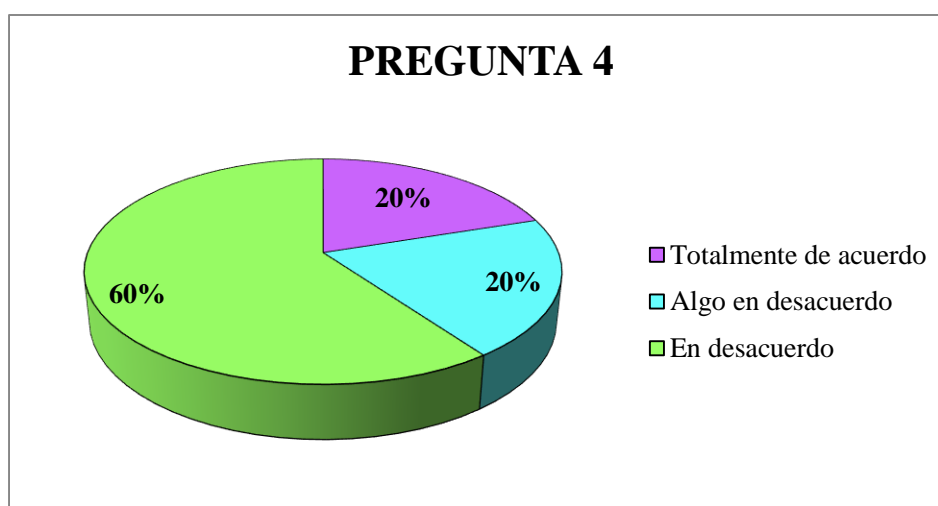


Gráfico 6: Existen responsables de la aplicación de la evaluación al desempeño
Fuente: La encuesta establecida a servidores de la Dirección Provincial del Ambiente
Elaborado por: Las Autoras

Análisis e Interpretación

De acuerdo con los resultados obtenidos de las encuestas a los servidores públicos, se verifica que el 60% se encuentra en desacuerdo, el 20% algo en desacuerdo y el 20% totalmente de acuerdo en que en la Dirección Provincial del Ambiente de Pastaza son responsables de la aplicación de la evaluación del desempeño; el delegado legal, el jefe inmediato, el Comité de Reclamos y la Unidad de Administración de Recursos Humanos. Es decir que la mayoría de los funcionarios desconocen o aseguran que no existe una comisión encargada de llevar a cabo este proceso de evaluación de manera permanente que puedan avalar los resultados.

5. El jefe inmediato da a conocer a los funcionarios los cambios necesarios que se deben implementar para mejorar los niveles de rendimiento en cada cargo.

Tabla 5: Pregunta 5

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	3	15 %
Algo en desacuerdo	14	70 %
En desacuerdo	3	15 %
TOTAL	20	100%

Fuente: La encuesta establecida a servidores de la Dirección Provincial del Ambiente
Elaborado por: Las Autoras

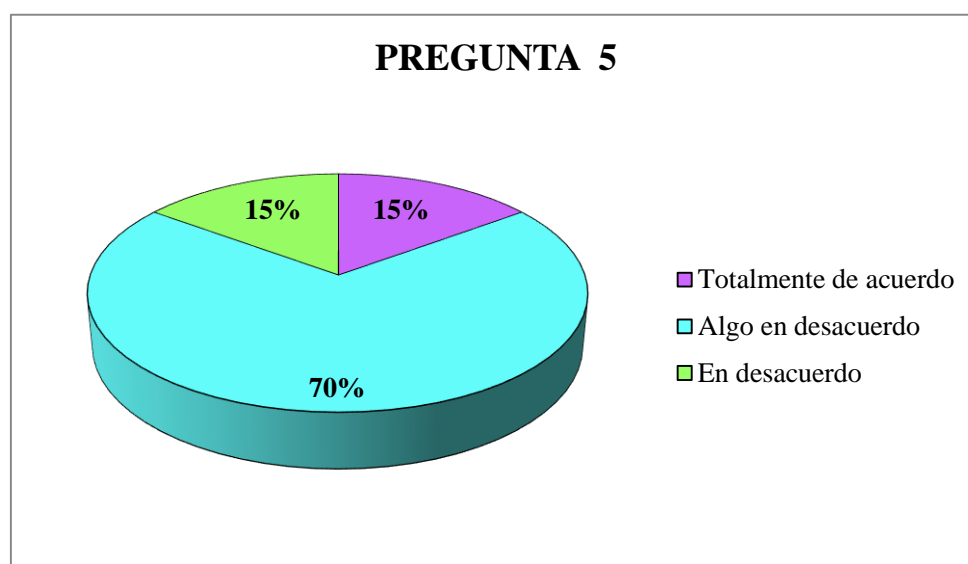


Gráfico 7: El jefe inmediato da a conocer a los funcionarios los cambios necesarios

Fuente: La encuesta establecida a servidores de la Dirección Provincial del Ambiente

Elaborado por: Las Autoras

Análisis e interpretación

Mediante la opinión de los encuestados se establece que el 85% está en desacuerdo que el jefe inmediato da a conocer a los funcionarios los cambios necesarios que se deban implementar para mejorar los niveles de rendimiento, mientras que solo el 15% de los encuestados está totalmente de acuerdo que sus jefes inmediatos comunican planes de mejora, sin embargo se muestra una falta de compromiso por la mayoría de los jefes inmediatos al no crear planes para superar las dificultades que se detectan dentro de cada departamento.

6. En el caso de existir inconformidad con la puntuación obtenida de la evaluación del desempeño, existe un ente regulador, que resuelve los reclamos presentados.

Tabla 6: Pregunta 6

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	3	15 %
Algo en desacuerdo	4	20 %
En desacuerdo	13	65 %
TOTAL	20	100%

Fuente: La encuesta establecida a servidores de la Dirección Provincial del Ambiente

Elaborado por: Las Autoras

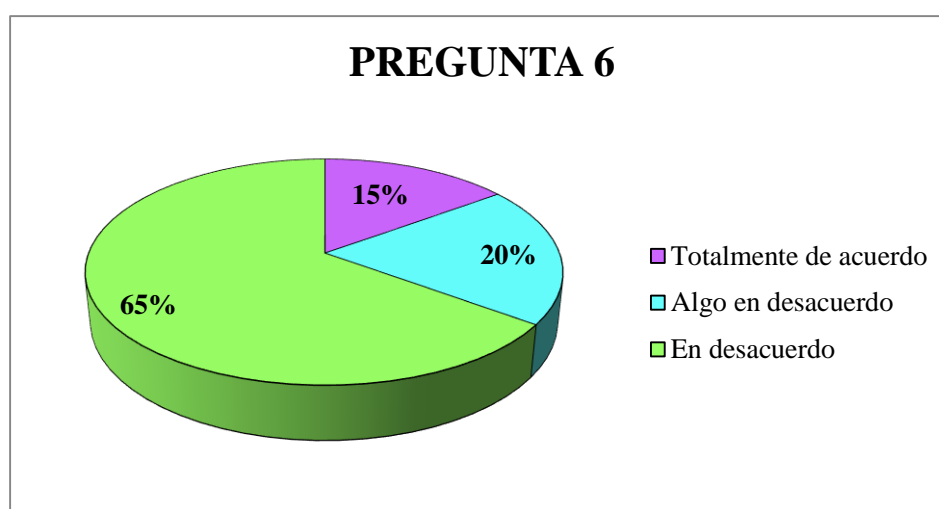


Gráfico 8: Existe un ente regulador para la resolución de reclamos.

Fuente: La encuesta establecida a servidores de la Dirección Provincial del Ambiente

Elaborado por: Las Autoras

Análisis e Interpretación

Con la encuesta establecida se determina que el 65% están en desacuerdo y un 20% algo en desacuerdo, en que no existe un ente regulador, encajado de verificar y aplicar los reclamos presentados, mientras que un 15% de minoría asume que los jefes inmediatos son los encargados de receptar reclamos de manera directa de las evaluaciones en caso de existir inconformidad con la puntuación obtenida, sin necesidad de ser resueltas a bien de los funcionarios.

7. Previo a las evaluaciones del desempeño que se realizan a los funcionarios, se da a conocer la norma técnica en la que se sustente este proceso.

Tabla 7: Pregunta 7

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	1	5 %
Algo en desacuerdo	8	40 %
En desacuerdo	11	55 %
TOTAL	20	100%

Fuente: La encuesta establecida a servidores de la Dirección Provincial del Ambiente

Elaborado por: Las Autoras

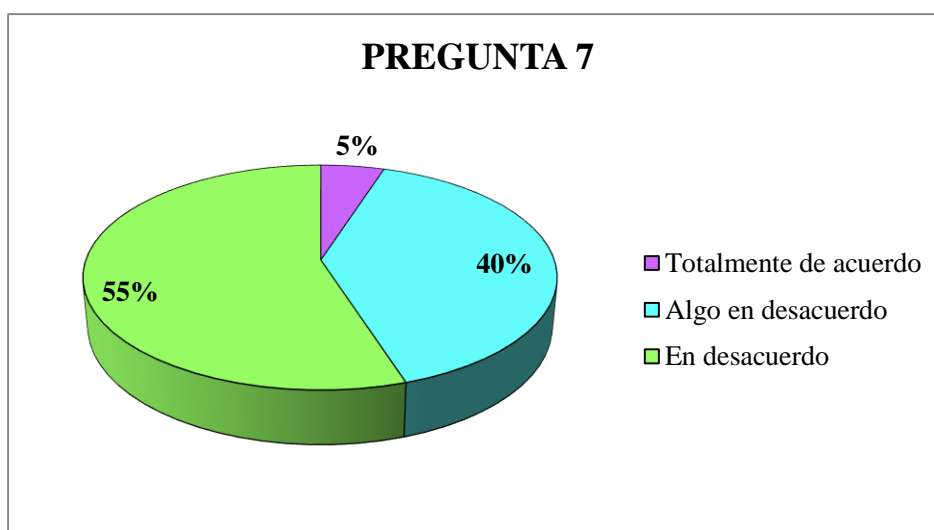


Gráfico 9: Previo a las evaluaciones, se da a conocer la norma técnica

Fuente: La encuesta establecida a servidores de la Dirección Provincial del Ambiente

Elaborado por: Las Autoras

Análisis e Interpretación

Con la encuesta establecida el 55% está en desacuerdo, el 40% algo en desacuerdo y el 5% totalmente de acuerdo que previo a las evaluaciones establecida a los funcionarios, se da a conocer la norma técnica en el que se encuentran sustentando este proceso.

La mayor parte de los encuestados se encuentran en desacuerdo, por desconocimiento de la respectiva norma técnica que rige este proceso, los jefes inmediatos no socializan esta ley con los demás miembros de la organización, ya que no se guían en ella para efectuar correctamente las evaluaciones.

8. Es importante que en el programa de evaluación se deba informar los objetivos, políticas, procedimientos, instrumentos y beneficios, con el fin de involucrar a todos los miembros de la institución.

Tabla 8: Pregunta 8

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	14	70 %
Algo en desacuerdo	5	25 %
En desacuerdo	1	5 %
TOTAL	20	100%

Fuente: La encuesta establecida a servidores de la Dirección Provincial del Ambiente

Elaborado por: Las Autoras

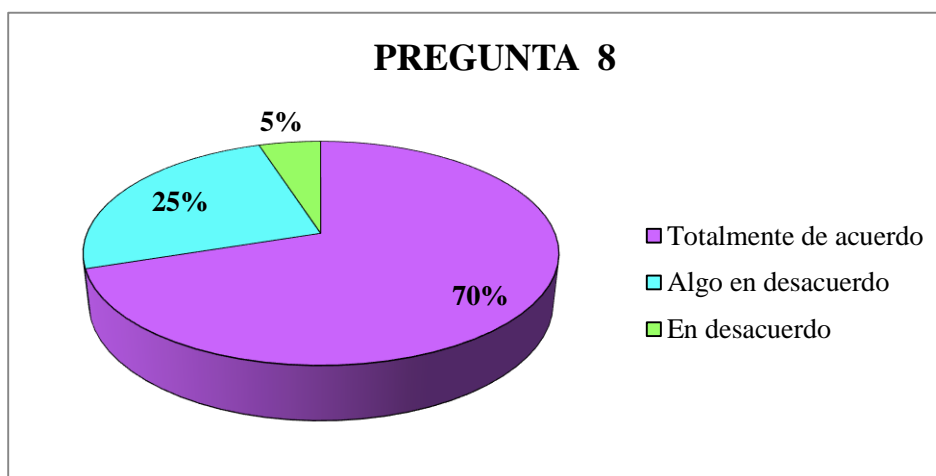


Gráfico 10: Importancia de socializar objetivos y procedimientos de evaluación.

Fuente: La encuesta establecida a servidores de la Dirección Provincial del Ambiente

Elaborado por: Las Autoras

Análisis Interpretación

Con la encuesta desarrollada el 70% de los funcionarios están totalmente de acuerdo que en el programa de evaluación debe informar los objetivos, políticas, procedimientos, instrumentos y beneficios con el fin de involucrar a todos los miembros de la institución, mientras que el 25% algo en desacuerdo y el 5% en desacuerdo, lo que indica que para ellos no es relevante tener este tipo de conocimientos previos al proceso de evaluación.

9. Los funcionarios que obtienen en la evaluación del desempeño una calificación de excelente, muy buena o satisfacción poseen reconocimientos honoríficos, becas, capacitación dentro o fuera del país.

Tabla 9: Pregunta 9

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	1	5 %
Algo en desacuerdo	2	10 %
En desacuerdo	17	85 %
TOTAL	20	100%

Fuente: La encuesta establecida a servidores de la Dirección Provincial del Ambiente

Elaborado por: Las Autoras

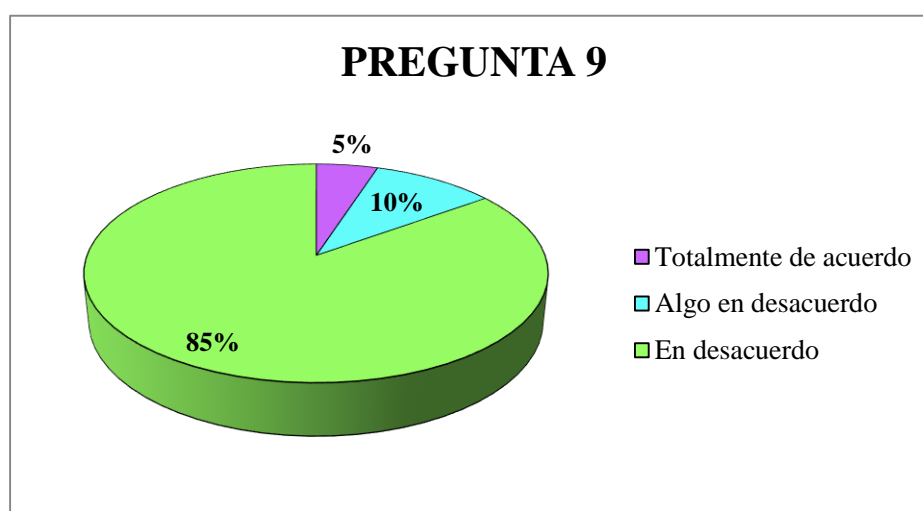


Gráfico 11: Reconocimientos a los puntajes máximos de las evaluaciones.

Fuente: La encuesta establecida a servidores de la Dirección Provincial del Ambiente

Elaborado por: Las Autoras

Análisis Interpretación

De los 20 funcionarios encuestados el 85% está en desacuerdo, el 10 algo en desacuerdo, el 5% totalmente de acuerdo que los funcionarios que obtienen en la evaluación del desempeño una calificación de excelente, muy bueno o satisfactorio poseen reconocimientos honoríficos, becas dentro o fuera del país.

Más de la mitad de los encuestados determina que no existen reconocimientos después de obtener los resultados de la evaluación del desempeño y eso no les permite superarse dentro de su preparación académica.

10. Después de obtener los resultados de las evaluaciones del desempeño, se dictan capacitaciones o cursos de desarrollo de competencias a los funcionarios.

Tabla 10: Pregunta 10

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	4	20 %
Algo en desacuerdo	1	5 %
En desacuerdo	15	75 %
TOTAL	20	100%

Fuente: La encuesta establecida a servidores de la Dirección Provincial del Ambiente

Elaborado por: Las Autoras

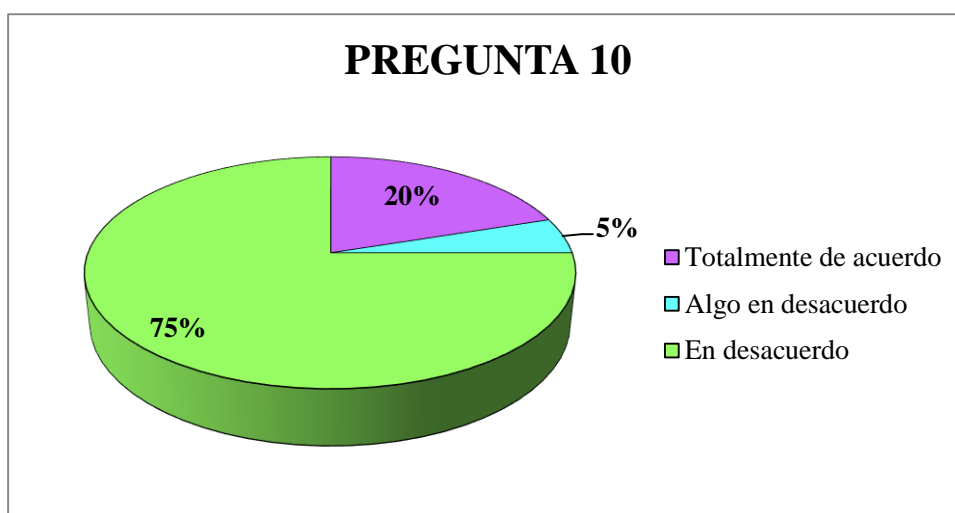


Gráfico 12: Con los datos obtenidos de evaluación, se dictan capacitaciones o cursos

Fuente: La encuesta establecida a servidores de la Dirección Provincial del Ambiente

Elaborado por: Las Autoras

Análisis e Interpretación

Se establece que el 75% está en desacuerdo, el 20% totalmente de acuerdo y el 5% algo en desacuerdo, que después de obtener los resultados de las evaluaciones del desempeño, se dictan capacitaciones o cursos de desarrollo de competencias a los funcionarios.

Se llega a la conclusión que la mayoría de las personas que laboran en la institución, afirman que no se les da un debido seguimiento posterior a las evaluaciones, dándoles a conocer los resultados de las evaluaciones y a su vez no reciben capacitaciones ni son parte de algún plan de incentivos.

3.8 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Una vez analizada la información adquirida mediante las encuestas realizadas al talento humano de la Dirección Provincial del Ambiente de Pastaza, se ha podido identificar las falencias en ciertos aspectos como: el incumplimiento de la normativa al aplicar las evaluaciones de forma incorrecta, es decir, las evaluaciones no son aplicadas bajo conceptos de justicia, imparcialidad y objetividad, además no se socializa los objetivos y procedimientos a seguir previo a las evaluaciones debido a una falta de compromiso por la mayoría de los jefes inmediatos, la mayoría de los funcionarios desconocen o aseguran que no existe una comisión encargada de capacitar en este proceso, la inexistencia de una comisión de reclamos que recepte las inconformidades de los evaluados y sobre todo posterior a las evaluaciones no se promueve planes de reconocimientos e incentivos para los mejores puntuados, de igual manera no se realiza capacitaciones para potencializar el conocimiento de los servidores públicos de la institución.

Por lo tanto para la presente investigación se utiliza el método estadístico Chi Cuadrado, con el cual se verifica la hipótesis investigativa, con el fin de establecer la importancia de aplicar una evaluación del desempeño al del Talento Humano, siguiendo los parámetros adecuados fundamentados en las normativas que rigen a las Instituciones Públicas del Ecuador, ya que ello influye positivamente al incremento de la productividad de los funcionarios, porque al medir el desempeño se logra el perfeccionamiento continuo de sus funciones en cada una de las áreas de la entidad.

En el planteamiento de la hipótesis se utilizó la encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección Provincial del Ambiente de Pastaza, Puyo con el cruce de las variables de las pregunta N° 2 de la variable independiente y de la pregunta N°8 de la variable dependiente.

Variable Independiente: Evaluación del desempeño

Pregunta N° 2: Dentro de la Institución se emplean evaluaciones al desempeño del personal de manera periódica.

DEFINICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	4	20%
De acuerdo	11	55%
En desacuerdo	5	25%
Total	20	100%

Variable Dependiente: Productividad del Talento Humano

Pregunta N°8: Es importante que en el programa de evaluación se deba informar los objetivos, políticas, procedimientos, instrumentos y beneficios, con el fin de involucrar a todos los miembros de la institución.

DEFINICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	14	70%
De acuerdo	5	25%
En desacuerdo	1	5%
Total	20	100%

Hipótesis General

La evaluación al desempeño influye positivamente en la productividad del Talento Humano de la Dirección Provincial del Ambiente de Pastaza.

Modelo Lógico

Dentro del desarrollo de la verificación de la investigación se aplica dos tipos de hipótesis tanto la nula como la alternativa o investigativa, las cuales se detallan de la siguiente manera:

Hipótesis nula (Ho)= La evaluación al desempeño no influye en la productividad del Talento Humano de la Dirección Provincial del Ambiente de Pastaza.

Hipótesis alternativa (Hi)= La evaluación al desempeño influye positivamente en la productividad del Talento Humano de la Dirección Provincial del Ambiente de Pastaza.

Nivel de significancia

En la verificación de la hipótesis, se trabaja con el nivel de confianza del 95%, aplicado un error del 5%, dentro de los grados de libertad.

Prueba estadística

La prueba estadística se la utiliza con la finalidad de la verificación de la hipótesis, a la cual se aplica el método estadístico del Chi-Cuadrado X^2 , aplicando la siguiente fórmula:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

X^2 = Chi Cuadrado o Ji Cuadrado

\sum = Sumatoria

O = Frecuencias Observadas

E = Frecuencias Esperadas

Tabla 11: Frecuencias Observadas

FRECUENCIAS	VD: Productividad del Talento Humano			
V.I: Evaluación del desempeño	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	TOTAL
Totalmente de acuerdo	2	1	1	4
De acuerdo	10	1	0	11
En desacuerdo	2	3	0	5
TOTAL	14	5	1	20

Fuente: La investigación de campo

Elaborado por: Las Autoras

Frecuencias Esperadas

Tabla 12 : Frecuencias Esperadas

FRECUENCIAS	VD: Productividad del Talento Humano			
VI: Evaluación del desempeño	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	TOTAL
Totalmente de acuerdo	2,80	1,00	0,20	4
De acuerdo	7,70	2,75	0,55	11
En desacuerdo	3,50	1,25	0,25	5
TOTAL	14	5	1	20

Fuente: La investigación de campo

Elaborado por: Las Autoras

Calculo del Chi Cuadrado X²

Tabla 13: Cálculo del Chi Cuadrado X²

VI: Evaluación del desempeño	VD: Productividad del Talento Humano	FO	FE	FO – FE	(FO-FE) ²	(FO-FE) ² /FE
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	2	2,80	-0,80	0,64	0,23
	De acuerdo	2	1,00	1,00	1,00	1,00
	En desacuerdo	1	0,20	0,80	0,64	3,20
De acuerdo	Totalmente de acuerdo	10	7,70	2,30	5,29	0,69
	De acuerdo	1	2,75	-1,75	3,06	1,11
	En desacuerdo	0	0,55	-0,55	0,30	0,55
En desacuerdo	Totalmente de acuerdo	2	3,50	-1,50	2,25	0,64
	De acuerdo	3	1,25	1,75	3,06	2,45
	En desacuerdo	0	0,25	-0,25	0,06	0,25
$X^2 = \sum (O-E)^2/E$						10,12

Fuente: La investigación de campo

Elaborado por: Las Autoras

Regla de decisión

Es importante que se aplique esta regla de decisión, ya que permite determinar si se acepta o se rechaza la hipótesis investigativa, de acuerdo a la comparación de la tabla del Chi-Cuadrado establecido por los grados de libertad, mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Grados de libertad} = (\text{Filas} - 1) * (\text{columnas} - 1)$$

GL = Grados de Libertad

$$\mathbf{GL} = (3-1) (3-1)$$

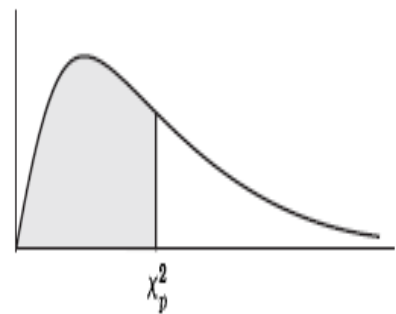
$$\mathbf{GL} = 2*2$$

$$\mathbf{GL} = 4$$

Es decir que los grados de libertad es de 4, aplicando el nivel de confianza del 95% y el error del 5% se obtiene el valor del Chi Cuadrado X^2 tabulado de 9,49, el cual se observa en la siguiente tabla.

Apéndice IV

Valores percentiles (χ^2_p)
correspondientes
a la distribución ji cuadrada
con ν grados de libertad
(área sombreada = p)



ν	$\chi^2_{.995}$	$\chi^2_{.99}$	$\chi^2_{.975}$	$\chi^2_{.95}$	$\chi^2_{.90}$	$\chi^2_{.75}$	$\chi^2_{.50}$	$\chi^2_{.25}$	$\chi^2_{.10}$	$\chi^2_{.05}$	$\chi^2_{.025}$	$\chi^2_{.01}$	$\chi^2_{.005}$
1	7.88	6.63	5.02	3.84	2.71	1.32	.455	.102	.0158	.0039	.0010	.0002	.0000
2	10.6	9.21	7.38	5.99	4.61	2.77	1.39	.575	.211	.103	.0506	.0201	.0100
3	12.8	11.3	9.35	7.88	6.25	4.11	2.37	1.21	.584	.352	.216	.115	.072
4	14.9	13.3	11.1	9.49	7.78	5.39	3.36	1.92	1.06	.711	.484	.297	.207
5	16.7	15.1	12.8	11.1	9.24	6.63	4.35	2.67	1.61	1.15	.831	.554	.412
6	18.5	16.8	14.4	12.6	10.6	7.84	5.35	3.45	2.20	1.64	1.24	.872	.676
7	20.3	18.5	16.0	14.1	12.0	9.04	6.35	4.25	2.83	2.17	1.69	1.24	.989
8	22.0	20.1	17.5	15.5	13.4	10.2	7.34	5.07	3.49	2.73	2.18	1.65	1.34
9	23.6	21.7	19.0	16.9	14.7	11.4	8.34	5.90	4.17	3.33	2.70	2.09	1.73
10	25.2	23.2	20.5	18.3	16.0	12.5	9.34	6.74	4.87	3.94	3.25	2.56	2.16
11	26.8	24.7	21.9	19.7	17.3	13.7	10.3	7.58	5.58	4.57	3.82	3.05	2.60
12	28.3	26.2	23.3	21.0	18.5	14.8	11.3	8.44	6.30	5.23	4.40	3.57	3.07
13	29.8	27.7	24.7	22.4	19.8	16.0	12.3	9.30	7.04	5.89	5.01	4.11	3.57
14	31.3	29.1	26.1	23.7	21.1	17.1	13.3	10.2	7.79	6.57	5.63	4.66	4.07
15	32.8	30.6	27.5	25.0	22.3	18.2	14.3	11.0	8.55	7.26	6.26	5.23	4.60
16	34.3	32.0	28.8	26.3	23.5	19.4	15.3	11.9	9.31	7.96	6.91	5.81	5.14
17	35.7	33.4	30.2	27.6	24.8	20.5	16.3	12.8	10.1	8.67	7.56	6.41	5.70
18	37.2	34.8	31.5	28.9	26.0	21.6	17.3	13.7	10.9	9.39	8.23	7.01	6.26
19	38.6	36.2	32.9	30.1	27.2	22.7	18.3	14.6	11.7	10.1	8.91	7.63	6.84

Gráfico 13: Distribución del Chi cuadrado

Una vez obtenida el valor del Chi tabulado se procede a la realización de la gráfica de la distribución del Chi Cuadrado, en donde se visualiza si se rechaza o se acepta la hipótesis alternativa o de investigación.

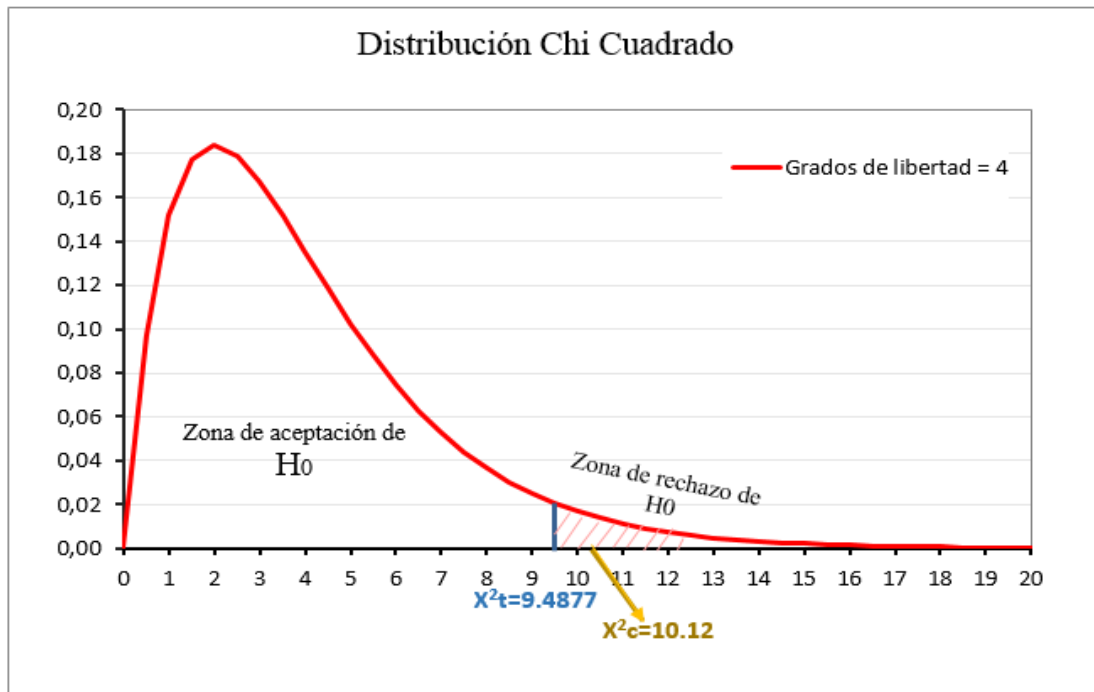


Gráfico 14: Campana de Gauss
Fuente: Calculo Chi Cuadrado
Elaborado por: La Autora

Definición de la verificación de hipótesis

Mediante la aplicación del método estadístico Chi Cuadrado X^2 , se determina que el ($X^2_c = 9,75$) es mayor al Chi Cuadrado X^2 tabulado ($X^2_t = 9,49$), por tal razón se rechaza la hipótesis nula “La evaluación al desempeño no influye en la productividad del Talento Humano de la Dirección Provincial del Ambiente de Pastaza”, y se acepta la hipótesis alternativa o investigativa que afirma que “La evaluación al desempeño influye positivamente en la productividad del Talento Humano de la Dirección Provincial del Ambiente de Pastaza”, es decir que es factible la realización de la investigación.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 GENERALIDADES DEL MINISTERIO DEL AMBIENTE ECUADOR

4.1.1 Reseña histórica del Ministerio del Ambiente del Ecuador

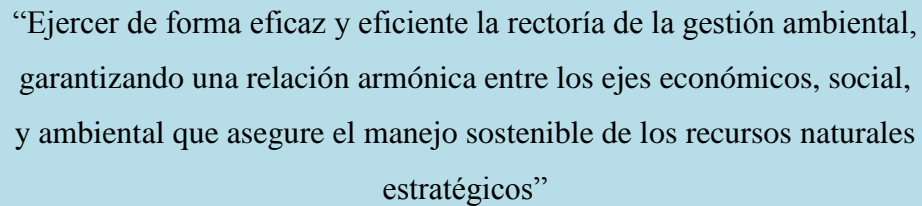
El Ministerio del Ambiente del Ecuador tiene sus inicios en el mandato del entonces presidente Abdalá Bucaram, tras varias reuniones con fundaciones animalistas crea según decreto ejecutivo el 4 de octubre de 1996 un Ministerio que se encargaría de regular y salvaguardar la vida silvestre y el medio ambiente del Ecuador. Posteriormente, el 28 de enero de 1999 se fusionan en una sola entidad el Instituto Ecuatoriano Forestal y de Áreas Naturales y Vida Silvestre (INEFAN) con el Ministerio de Medio Ambiente resultando de esta unión el Ministerio de Medio Ambiente del Ecuador.

El MAE es la autoridad ambiental del Ecuador, que ejerce en forma eficaz y eficiente el rol rector de la gestión ambiental, que permite garantizar un ambiente sano y ecológicamente equilibrado para hacer del país, una nación que conserva y usa sustentablemente su biodiversidad; que además mantiene y mejora la calidad ambiental, promoviendo el desarrollo sustentable y la justicia social, reconociendo al agua, suelo y aire como recursos naturales estratégicos.

Mediante Decreto Ejecutivo No. 26 de enero 28 de 2000, publicado en el Registro Oficial No.11 de febrero 7 de 2000, se dispone que bajo la denominación de Ministerio de Turismo y Ambiente se fusionen en una sola entidad la Subsecretaría de Turismo que pertenecía al Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Turismo y el Ministerio del Ambiente.

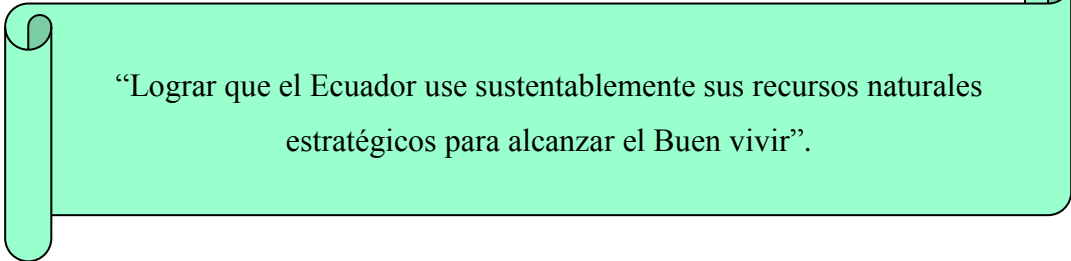
En abril del 2000 con Decreto Ejecutivo N.259 se deroga el Decreto N.26, separándose así turismo y ambiente, creándose con total independencia jurídica, financiera y administrativa, el Ministerio del Ambiente.

4.1.2 Misión



“Ejercer de forma eficaz y eficiente la rectoría de la gestión ambiental, garantizando una relación armónica entre los ejes económicos, social, y ambiental que asegure el manejo sostenible de los recursos naturales estratégicos”

4.1.3 Visión



“Lograr que el Ecuador use sustentablemente sus recursos naturales estratégicos para alcanzar el Buen vivir”.

4.1.4 Valores

✓ **Compromiso y pertinencia**

Es el organismo del Estado ecuatoriano encargado de diseñar políticas ambientales y coordinar las estrategias, los proyectos y programas para el cuidado de los ecosistemas y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. Propone y define las normas para conseguir la calidad ambiental adecuada, con un desarrollo basado en la conservación y el uso apropiado de la biodiversidad y de los recursos con los que cuenta.

✓ **Solidaridad y transparencia**

Desde una visión solidaria con las poblaciones y su ambiente, impulsa la participación de todos los actores sociales en la gestión ambiental a través del trabajo coordinado, para de esta manera, contribuir a consolidar la capacidad tanto del Estado como de los gobiernos seccionales para el manejo democrático y descentrado del tema ambiental y

comprometer la participación de diversos actores: las universidades, los centros de investigación, y las ONG.

✓ **Responsabilidad y respeto**

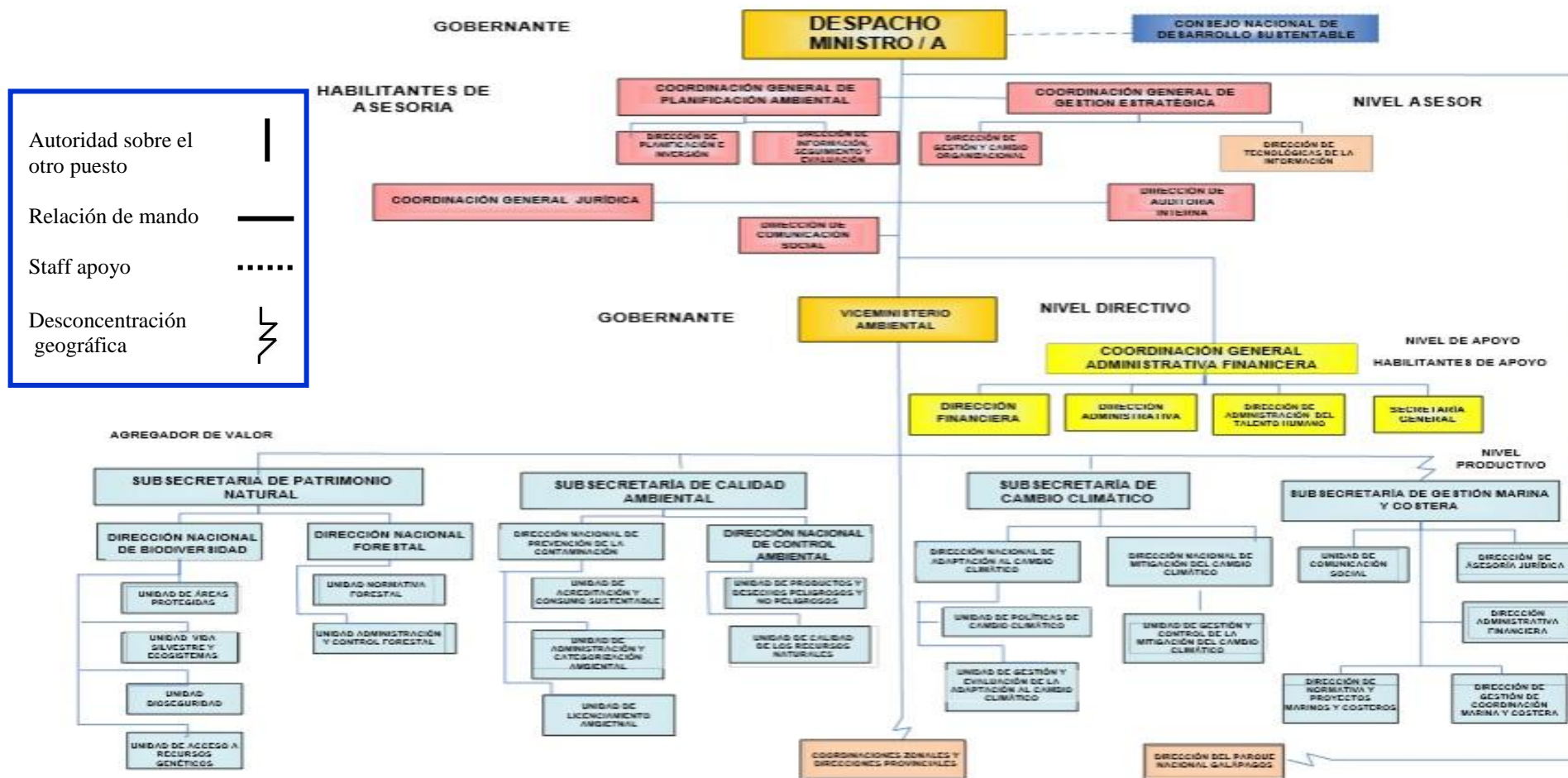
La gestión ambiental es una responsabilidad de todos, porque la calidad de vida depende de las condiciones ambientales en las que nos desarrollamos. Por este motivo, el Ministerio se encarga de recopilar la información de carácter ambiental como un instrumento para educar a la población sobre los recursos naturales y la biodiversidad que posee el país, y la manera más adecuada para conservar y utilizar oportunamente estas riquezas.

4.1.5 Objetivos

- ✓ Incorporar los costos y beneficios ambientales y sociales en los indicadores económicos, que permitan priorizar actividades productivas de menos impacto y establecer mecanismos de incentivo adecuados.
- ✓ Generar información sobre la oferta de recursos naturales estratégicos renovables por ecosistema para su manejo integral.
- ✓ Reducir la vulnerabilidad ambiental, social y económica frente al cambio climático, concienciar a la población sobre causas y efectos de este fenómeno antropogénico y fomentar la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero en los sectores productivos y sociales.
- ✓ Reducir el consumo de recursos (electricidad, agua y papel) y de producción de desechos.
- ✓ Manejar la conflictividad socio ambiental a través de la incorporación de los enfoques de la participación ciudadana, e interculturalidad y/o género en los proyectos de gestión ambiental.
- ✓ Definir y determinar información e investigación válidas y pertinentes para mejorar la gobernanza ambiental en los ámbitos de la normativa, la dinámica internacional y la participación ciudadana.
- ✓ Fortalecer la institucionalidad del Ministerio del Ambiente.

4.1.6 Organigrama estructural

Gráfico 15: Organigrama Estructural



Elaborado por: Ab. María José Rodríguez Villota
Directora de la Dirección de Administración de Talento Humano
Fecha: 31-05-2015

Aprobado por: Ing. Daniel Ortega
Ministro del Ambiente Ecuador periodo 2015
Fecha: 11-10-2015

4.1.7 Estructura de las unidades desconcentradas

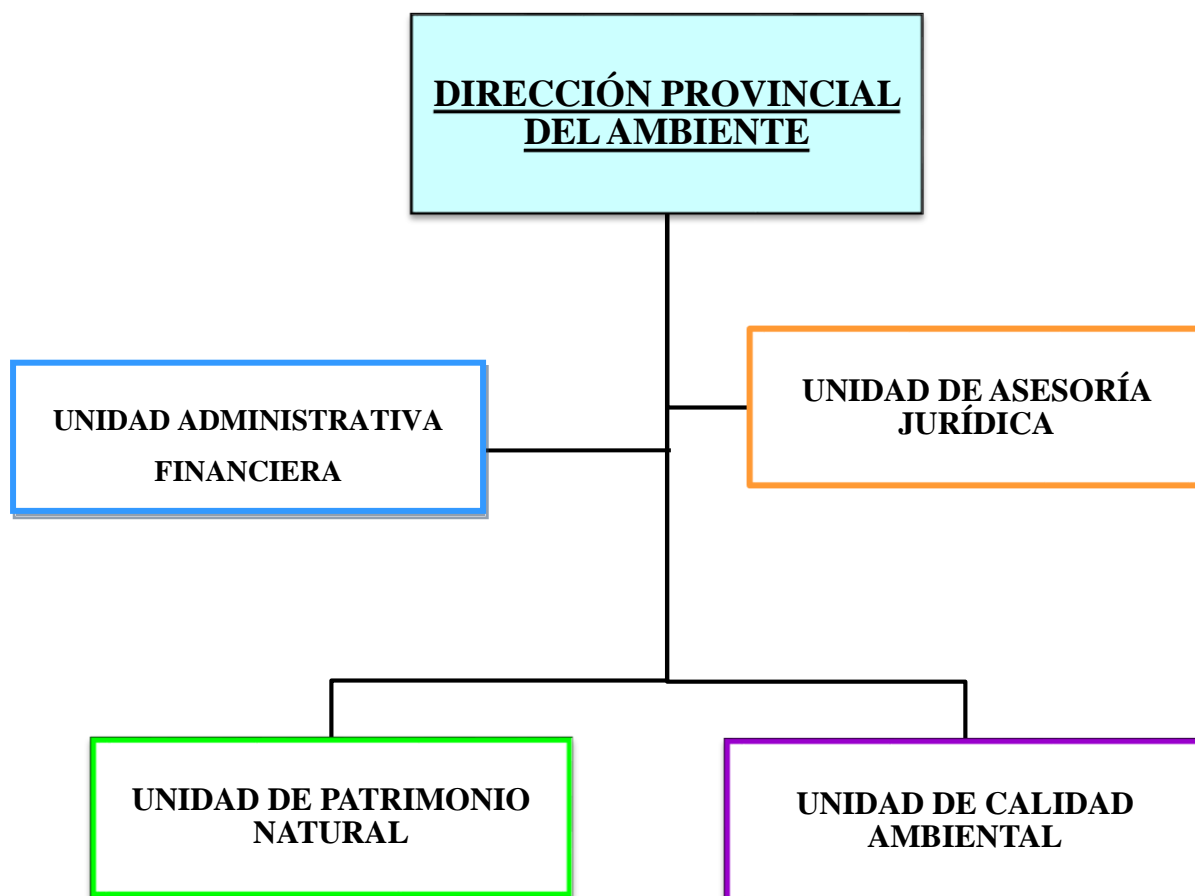


Gráfico 16: Organigrama Estructural de la Dirección Provincial del Ambiente de Pastaza

Fuente: Estatuto Orgánico Literal a1) Estructura orgánica funcional del Ministerio del Ambiente del Ecuador

Elaborado por: Ab. María José Rodríguez Villota
Directora de la Dirección Administración de Talento Humano
Fecha: 31-05-2015

Aprobado por: Ing. Daniel Ortega
Ministro del Ambiente Ecuador periodo 2015
Fecha: 11-10-2015

4.2 MARCO LEGAL

4.2.1 Fundamentación legal

El Ministerio del Ambiente, en concordancia con lo estipulado por el pueblo ecuatoriano en la Constitución Política de la República del Ecuador del 2008, velará por un ambiente sano, el respeto de los derechos de la naturaleza o pacha mama.

Además este ministerio garantizará un modelo sustentable de desarrollo ambientalmente equilibrado y respetuoso de la diversidad cultural, que conserve la biodiversidad y la capacidad de regeneración natural de los ecosistemas, y asegure la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes y futuras.

Tomando como referencia la resolución de la Secretaría Nacional Técnica de Recursos Humanos y Remuneración del Sector Público (SENRES, 2008) se establecen las siguientes consideraciones:

- ✓ Que, el Art. 124 de la Constitución Política de la República, en su inciso segundo prescribe, que la ley garantizará los derechos y establecerá las obligaciones de los servidores públicos, regulará su ingreso, estabilidad, evaluación, ascenso y cesación.
- ✓ Que, el Art. 60 de la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público-LOSCCA, determina que el Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos del Servicio Civil está conformado, entre otros, por el Subsistema de Evaluación del Desempeño.
- ✓ Que, la LOSCCA, en los artículos del 83 al 88 norma la evaluación del desempeño de los servidores públicos en función de los fines institucionales, para lo cual define objetivos, ámbito, periodicidad, variables y escala valorativa.
- ✓ Que, es necesario dotar a las organizaciones públicas del marco normativo, metodológico y procedimental, sustentados en preceptos constitucionales, legales y nuevas técnicas y herramientas gerenciales, a fin de generar una cultura de medición y mejoramiento del desempeño de los servidores públicos, desde la perspectiva de

las competencias, necesarias para el logro de los resultados asignados a los puestos de trabajo, e integrados a los productos y servicios que les corresponde generar a cada unidad o proceso interno de la organización.

Según la Norma Técnica de Calificación de Servicios y Evaluación de Desempeño en su Art.1 del objeto del subsistema de evaluación de desempeño, afirma que esta técnica tiene por objeto establecer las políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan a las instituciones del Estado, medir y mejorar el desempeño organizacional desde la perspectiva institucional, de las unidades o procesos internos, de los ciudadanos y de las competencias del recurso humano en el ejercicio de las actividades y tareas del puesto.

Además según la Norma Técnica de Calificación de Servicios y Evaluación de Desempeño en su Art.3 que habla del Subsistema de Evaluación del Desempeño, señala que la evaluación del desempeño consiste en un mecanismo de rendición de cuentas programada y continua, basada en la comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados por la institución, por las unidades organizacionales o procesos internos y por sus funcionarios y servidores, considerando las responsabilidades de los puestos que ocupan.

El fin de la evaluación del desempeño será que la institución, las unidades o procesos internos y sus funcionarios y servidores, tengan una visión consensuada y de conjunto que genere condiciones para aplicar eficientemente la estrategia institucional, tendiente a optimizar los servicios públicos que brindan los funcionarios y servidores; y volverlos más productivos, incrementando al mismo tiempo la satisfacción de los ciudadanos.

4.3 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.3.1 Introducción

La propuesta de la evaluación de 90° se presenta factible ejecutarla en la Dirección Provincial del Ambiente de Pastaza, debido a sus diversos beneficios desde diferentes perspectivas. Desde una perspectiva conjunta como organización beneficia en el desarrollo de una comunicación eficaz entre el jefe inmediato y sus subordinados, de tal

manera que se promueva una retroalimentación de la mejora continua del recurso humano como tal, desde una perspectiva del evaluador esta herramienta permite constatar de manera específica el desempeño y el comportamiento de sus subordinados, al contar con resultados basados en ciertos factores de evaluación que ayudan a detectar errores o falencias en el diseño del puesto, necesidades de actualización de conocimientos y definir nuevos programas de reconocimientos. Finalmente desde una perspectiva de los evaluados permite conocer cuáles son sus fortalezas y a la vez sus debilidades, con la finalidad de identificar en qué áreas se necesitan perfeccionar en base a capacitaciones previamente establecidas.

Una vez realizado el análisis de la información obtenida mediante la técnica de investigación, sobre cómo se realizan las evaluaciones del trabajo a los funcionarios en la Dirección Provincial del Ambiente de Pastaza, se pudo detectar una profunda carencia de un procedimiento formal de evaluación debido a que en la institución se realizan estimaciones empíricas, es decir no se consideran de forma permanente las normas técnicas que ameritan para una evaluación óptima.

La evaluación del desempeño al talento humano es vital para toda organización ya que a través de ella se logra una retroalimentación de cómo está realizando el trabajo del evaluado y posteriormente con la obtención de resultados permite establecer cómo mejorar y potencializar sus aciertos para alcanzar en conjunto con los objetivos de la institución.

Posterior a detectar todas las falencias dentro del sistema de evaluación de la Dirección Provincial del Ambiente de Pastaza se procede a aplicar una evaluación del desempeño al talento humano basado en todas las normativas pertinentes dotadas por el Gobierno Nacional a fin de dar cumplimiento a la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público (LOSCCA). El procedimiento, los instrumentos y los métodos que se deben aplicar en la evaluación al talento humano dentro de las instituciones públicas de nuestro país se encuentran plasmados de manera puntual a modo de guía en la Norma Técnica de Calificación de Servicios y Evaluación de Desempeño.

4.3.2 Aplicación de la evaluación al desempeño del talento humano

La Dirección Provincial del Ambiente de Pastaza aplicará el siguiente proceso de evaluación al talento humano, a través del cumplimiento de políticas, normas, procedimientos, a fin de medir y mejorar el desempeño organizacional.

En el presente trabajo de titulación se utilizarán formularios para regular los progresos del trabajo de los colaboradores, sujetos según el Art.60 de la LOSCCA, que estipula que las instituciones del Sector Público deberán efectuar una evaluación del trabajo, y deben utilizar el formulario SENRES-EVAL- 01, que contiene los siguientes parámetros según la Norma Práctica de Calificación de Servicios y Evaluación de Trabajo (SENRES, 2008):

- ✓ Indicadores de gestión del puesto
- ✓ Conocimientos
- ✓ Competencias técnicas del puesto
- ✓ Competencias universales
- ✓ Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo.

Esta evaluación del desempeño se efectuará a todos los servidores del Ministerio del Ambiente que se encuentren bajo el régimen de la LOSEP. Según (SENRES, 2008) manifiesta en su artículo 20 que la evaluación de desempeño se aplicará en los siguientes niveles:

- ✓ **Evaluadores.-** El proceso de evaluación del desempeño, define como evaluador al jefe inmediato superior.
- ✓ **Evaluados.-** Serán evaluados todos los funcionarios y servidores del Servicio Civil, previo cumplimiento de ciertos requisitos estipulados por la misma normativa técnica de calificación de servicios.

Este instrumento de retroalimentación personal se empleará previo una socialización con la Directora del MAE de la provincia, el cual según (SENRES, 2008) en su artículo 13, existen cinco fases para efectuar la evaluación de trabajo de 90 grados:

- ✓ Definición de indicadores de evaluación del desempeño.
- ✓ Difusión del programa de evaluación.
- ✓ Entrenamiento a evaluadores.
- ✓ Ejecución del proceso de evaluación.
- ✓ Análisis de resultados de la evaluación.

1. Definición de indicadores de evaluación del desempeño.

El proceso de evaluación inicia al momento de establecer el nivel óptimo del perfil del desempeño de cada evaluado, esta actividad estuvo a cargo de los jefes departamentales o jefes inmediatos en coordinación con la Unidad de Administración de Recursos Humanos, quienes previamente ya tenían establecidas las metas que cada funcionario debe cumplir durante un periodo de tiempo estimado.

2. Difusión del programa de evaluación

La Unidad de Administración de Recursos Humanos fue el responsable de dar a conocer a todo el personal que labora en la institución sobre la norma técnica de evaluación del desempeño, a través de una reunión anticipada con los jefes inmediatos de cada departamento para la correcta difusión del programa a ejecutarse, tomando muy en cuenta las actividades y responsabilidades a cumplirse.

3. Entrenamiento a evaluadores.

Es importante recalcar que las capacitaciones son mecanismos útiles para guiar los conocimientos, habilidades y conductas del ser humano, con el fin de alcanzar un objetivo previamente establecido.

La Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público es el organismo rector del subsistema de evaluación de desempeño dentro de las instituciones del Estado, quien a través de una capacitación proporcionó asesoría, con el material didáctico para instruir al encargado de la Unidad de Administración Recursos Humanos en la correcta aplicación del programa, además

suministró el sistema informático correspondiente donde deben ser plasmadas las evaluaciones. De esta manera la Unidad de Administración de Recursos entrena y presta asistencia técnica a todos los jefes inmediatos de cada unidad departamental.

4. Ejecución del proceso de evaluación.

Una vez que se ha llevado a cabo las otras fases de este proceso, se procede a realizar las evaluaciones de desempeño al talento humano de la Dirección Provincial del Ambiente de Pastaza que está conformada por un total de 20 trabajadores divididos de esta forma:

DISTRIBUCIÓN DEL TALENTO HUMANO POR UNIDADES DEPARTAMENTALES

UNIDADES	NUMERO DE FUNCIONARIOS
UNIDAD DE ASESORÍA JURÍDICA	3 FUNCIONARIOS
UNIDAD ADMINISTRATIVA-FINANCIERA	5 FUNCIONARIOS
UNIDAD DE CALIDAD AMBIENTAL	5 FUNCIONARIOS
UNIDAD DE PATRIMONIO NATURAL	7 FUNCIONARIOS

Tabla 14: Distribución del talento humano por unidades departamentales.

Fuente: Dirección Provincial del Ambiente de Pastaza.

Elaborado por: Las Autoras

Se debe definir los responsables de la aplicación del subsistema de la evaluación de desempeño:

- ✓ Funcionario o servidor legalmente delegado, conformado por la Directora Provincial del Ambiente de Pastaza, Ing. Angélica Navarrete Flores.
- ✓ Jefe inmediato de cada unidad departamental.

Unidad de Asesoría Jurídica	→	Abg. Eduardo Cuilapa
Unidad Administrativa Financiera	→	Lic. Norma Guanga
Unidad de Calidad Ambiental	→	Ing. Sergio Villagomez
Unidad de Patrimonio Natural	→	Ing. Erick Marquez

- ✓ Unidad de Administración de Recursos Humano, conformada por la Analista de talento humano, Ing. Edita Jácome.

La evaluación del desempeño aplicada a la institución es una evaluación de 90 grados, que consiste en la participación del jefe inmediato al evaluar a sus subordinados. Los jefes inmediatos de cada unidad se encargan de realizar una entrevista con sus evaluados de manera individual a fin de constatar el cumplimiento de sus procesos, planes, programas y proyectos, de acuerdo con los perfiles óptimos según el cargo.

El responsable de cada unidad aplica el formulario SENRES-EVAL-01, mediante la utilización de un programa informático que se encuentra en la página web: www.senres.gov.ec, esta evaluación tiene un porcentaje del 100% pudiendo alcanzar el máximo del 104%, esto al haber cumplido y adelantado metas del siguiente periodo.

Procedimiento del modelo de evaluación según formulario SENRES-EVAL-01

1. Encabezado.

Deben constar los datos exactos del funcionario evaluado según el perfil óptimo.

 Ministerio de Relaciones Laborales		FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO	
FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO			
DATOS DEL SERVIDOR:			
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):			
Denominación del Puesto que Desempeña:			
Título o profesión:			
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):			
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):		Desde:	Hasta:

Ilustración 1: Encabezado formulario SENRES-EVAL-01

Fuente: SENRES

2. Primer factor: Evaluación de las actividades del puesto

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades: #¡REF!	Factor: 60%		
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
			NO		#¡REF!
Total Actividades Esenciales:					#¡REF!

Ilustración 2: Primer Factor Evaluación de las actividades del puesto

Fuente: SENRES

60%

La descripción de actividades, el indicador y la meta del periodo evaluado se detallan según los perfiles óptimos de cada puesto, seguidamente los cumplidos van de acuerdo a lo realizado por el funcionario según evidencia documentada y automáticamente los porcentajes de cumplimiento y nivel de cumplimiento se registran en el formulario, dando como resultado el total de las actividades esenciales, este factor tiene una valoración del 60%.

El funcionario que adelante objetivos y metas previstas para el siguiente periodo de evaluación obtendrá un puntaje único adicional del 4%, sumado directamente al porcentaje total.

3. Segundo factor: Evaluación de los conocimientos.

CONOCIMIENTOS	# Conocimientos:	0	Factor: 8%		Nivel de Conocimiento
Total Conocimientos:					0%

Ilustración 3: Segundo factor Evaluación de los conocimientos

Fuente: SENRES

8%

En este factor se consideran los conocimientos que los funcionarios emplean para cumplir con las metas y los objetivos en su cargo, detallando la información establecida en el nivel óptimo individual acerca de la experiencia laboral, capacitación y destrezas a fines al cargo. Este factor tiene una valoración total del 8%, en los casilleros del nivel de conocimientos se debe escoger una de las opciones según considere el evaluador de acuerdo al desempeño que el funcionario ejerce en sus tareas.

4. Tercer factor: Competencias técnicas del puesto.

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
# Competencias:		Factor: 8%	
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo
			Altamente Desarrollada Desarrollada Medianamente Desarrollada Poco Desarrollada No Desarrollada
	Alta Media Baja		
Total Competencias Técnicas del Puesto :			0%

Ilustración 4: Tercer Factor Competencias Técnicas del Puesto

Fuente: SENRES

8%

Las competencias técnicas del puesto como las destrezas y el comportamiento observable son estipuladas previamente de manera individual para cada funcionario según su cargo en el perfil optimo creado por los jefes departamentales. Este factor tiene una valoración total del 8 %, que dependerá de las opciones escogidas por el evaluador de acuerdo al cumplimiento observable y en relación con el nivel óptimo.

5. Cuarto factor: Evaluación de competencias universales

COMPETENCIAS UNIVERSALES			
# Competencias: 0		Factor: 8%	
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO			
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Alta Media Baja		
RELACIONES HUMANAS			
ACTITUD AL CAMBIO			
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS			Siempre Frecuentemente Alguna vez Rara vez Nunca
ORIENTACIÓN DE SERVICIO			
Total Competencias Universales:			0%

Ilustración 5: Cuarto factor Evaluación de Competencias Universales

Fuente: SENRES

8%

Las competencias universales como las destrezas y comportamientos de los funcionarios son estipulados previamente para cada funcionario según su cargo en el perfil óptimo creado por los jefes departamentales. Este factor tiene una valoración total del 8 %, que dependerá de las opciones escogidas por el evaluador de acuerdo a la relevancia de cada destreza observada y la frecuencia aplicable según el comportamiento observable en relación con el nivel óptimo.

6. QUINTO FACTOR: Evaluación del trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo.

TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO			
		Factor: 16%	
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO			
INICIATIVA	Alta Media Baja		
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.			Siempre Frecuentemente Alguna vez Rara vez Nunca
LIDERAZGO			
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:			0%

Ilustración 6: Quinto factor Evaluación del trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo.

Fuente: SENRES

16%

7. ÚLTIMO PARÁMETRO: Evaluación del ciudadano.

Ilustración 7: Último parámetro Evaluación del ciudadano
Fuente: SENRES

56

8. PARTE FINAL DE LA EVALUACIÓN: Resultado de la Evaluación.

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA
Indicadores de Gestión del puesto	#REF!
Conocimientos	0,0
Competencias técnicas del puesto	0,0
Competencias Universales	0,0
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo	0,0
Evaluación del ciudadano (-)	0,0
#REF!	
TOTAL EVALUACIÓN DESEMPEÑO	#REF!
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A) Fecha (dd/mm/aaaa):	
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.	
ESCALA DE CALIFICACIÓN	
FIRMA Evaluador o jefe Inmediato	

Ilustración 8: Resumen de resultados de la evaluación

Fuente: SENRES


La evaluación del desempeño posee una calificación total del 100%, siendo la sumatoria de los cinco factores que son:

✓ Indicadores de Gestión del puesto	60%	} 100%
✓ Conocimientos	8%	
✓ Competencias técnicas del puesto	8%	
✓ Competencias Universales	8%	
✓ Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo.	16%	

En el caso de haber llenado el campo de las quejas se resta el 4% del total obtenido en toda la evaluación, finalmente firma el jefe inmediato que evalúa.

9. EVALUACIÓN APLICADA

Ilustración 9: Formulario MAE-EVAL-01-Modificado

 Ministerio de Relaciones Laborales		FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO			
FORMULARIO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO					
DATOS DEL SERVIDOR:					
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):			IZURIETA ROMERO BLANCA DEL ROCIO		
Denominación del Puesto que Desempeña:			Secretaria de la Dirección Provincial		
Título o profesión:			Lic. en Secretariado Gerencial		
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluado)			NAVARRETE FLORES ANGÉLICA MARICRUZ		
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):		Desde:	Hasta:		
		01/07/2017		31/12/2017	
EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividad 6	Factor:		60%
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Elabora, organiza, concede y coordina la agenda del Director de acuerdo a prioridades a clientes internos y externos	# de actividades realizadas / # de actividades programadas	100	100	100	5
Prepara antecedentes y documentación necesaria para reuniones de trabajo de la Dirección	# de documentos para la firma del Director / # de documentos programados	50	50	100	5
Atiende a clientes, usuarios que requieren hablar con el Director	# de usuarios que requieren asistencia con el Director / # de usuarios programados	100	30	30	4
Recepta correspondencia a través del archivo central y lleva el debido registro de las comunicaciones entrantes y salientes dentro de la dirección	# de registro de comunicaciones entrantes / # de registros programados	11	11	100	5
Atiende y recepta llamadas telefónicas y mensajes	# de llamadas telefónicas y zimbros atendidos / # llamadas telefónicas y zimbros programados	50	50	100	5
Despacho de documentación	# documentación enviada / # de documentación enviada programada	11	10	91	5
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
					0
Total Actividades Esenciales:					57,5%
CONOCIMIENTO		# Conocimientos:	Factor: 8%		Nivel de Conocimiento
Manejo del sistema de información documental					Sobresaliente
Técnica de secretariado, técnica de redacción					Muy Bueno
Técnica de archivo					Muy Bueno
Manejo de internet y correo electrónico					Sobresaliente
Planificación Estratégica					Sobresaliente
Total Conocimientos:					7,2%

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
# Competencias:		4	Factor: 8%
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo
Comprensión escrita	Alta	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión	Altamente Desarrollada
Expresión oral	Alta	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.	Altamente Desarrollada
Destreza matemática	Alta	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.	Desarrollada
Organización de la información	Alta	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.	Altamente Desarrollada
Total Competencias Técnicas del Puesto :			7,5%
COMPETENCIAS UNIVERSALES			
# Competencias:		6	Factor: 8%
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO	Alta	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.	Frecuentemente
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Alta	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.	Siempre
RELACIONES HUMANAS	Alta	Construye relaciones beneficiosas para el usuario externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.	Siempre
ACTITUD AL CAMBIO	Alta	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.	Siempre
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Alta	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	Siempre
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Alta	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Siempre
Total Competencias Universales:			7,6%

Fuente: Aplicación de la evaluación en el Formulario **MAE-EVAL-01-Modificado**. Dirección Provincial del Ambiente de Pastaza

Elaborado por: Las Autoras

1. Análisis de resultados de la evaluación

INFORME DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO														
Nombre de la Institución :		DIRECCION PROVINCIAL DEL AMBIENTE DE PASTAZA												
Período de Evaluación:		Desde: 01/07/2017				Hasta: 31/12/2017								
ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO														
No	APELLIDOS	NOMBRES	C.I	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	UNIDAD	INDICADOR ES DEL PUESTO	CONOCIMIE NTO	COMPETEN CIAS TECNICAS	COMPETEN CIAS UNIVERSAL	TRABAJO EN EQUIPO,INI CIATIVA Y	EVALUACIO N DEL CIUDADAN	CALIFICACI ÓN TOTAL(%)	ESCALA DE CALIFICACIÓN	
1	GUILCAPI ALLAUCA	EDUARDO GLICERIO	604365254	ABOGADO PROVINCIAL 2	ASESORÍA JURÍDICA	60,00	6,00	6,00	7,60	16,00	0,00	95,60	EXCELENTE	
2	GALORA LACHIMBA	GRACE JACQUELINE	1600390825	ABOGADO PROVINCIAL		67,50	6,00	4,70	5,30	12,00	0,00	95,50	EXCELENTE	
3	VILLACRES HIDAGO	KAREN JAZMIN	1600533853	ASISTENDE DE ABOGADO		48,00	6,00	6,40	6,60	16,00	0,00	83,00	MUY BUENO	
4	MARQUEZ ESPINOZA	ERICK EDUARDO	921651089	ESPECIALISTA PATRIMONIO NATURAL 3	PATRIMONIO NATURAL	60,00	6,00	6,80	7,30	13,00	0,00	93,10	EXCELENTE	
5	LUGO VILLARROEL	FRANKIE JAIME	1600489619	GUARDAPARQUE LLANGANATES		64,00	6,00	6,00	5,90	12,00	0,00	93,90	EXCELENTE	
6	ORTIZ TORO	GEOVANNI FERNANDO	1600512188	GUARDAPARQUE YASUNI		55,00	6,00	6,00	7,30	12,00	0,00	79,00	SATISFACTORIO	
7	PILAMALA VILLENA	MARCO VINICIO	1600255564	GUARDAPARQUE YASUNI		58,80	6,00	6,00	5,90	14,00	0,00	90,70	EXCELENTE	
8	TRAVEZ ANDRANGO	GISSELA VANESSA	2100786462	GUARDAPARQUE		57,60	6,00	6,00	5,90	12,00	0,00	87,50	MUY BUENO	
9	CASTRO LLERENA	MARJORIE LEONOR	1600389231	GUARDAPARQUE		55,70	6,00	6,00	5,60	12,00	0,00	85,30	MUY BUENO	
10	VELIN SAGBAY	JOHANNA PAOLA	1600495269	TECNICO FORESTAL		64,00	5,30	7,00	5,90	16,00	0,00	98,20	EXCELENTE	
11	GUANGA CHARCO	NORMA CECILIA	1600349029	ANALISTA ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATI VA FINANCIERA	60,00	6,00	6,00	7,30	14,00	0,00	93,30	EXCELENTE	
12	JACOME ESCOBAR	MARIA EDITA	1600198723	ANALISTA ADMINISTRATIVO DE		60,00	5,70	7,20	8,00	14,00	0,00	94,90	EXCELENTE	
13	QUINTEROS PARRA	IVONNE KARINA	1600344582	ANALISTA FINANCIERA		56,00	5,20	7,00	6,20	11,00	0,00	85,40	MUY BUENO	
14	TAPUY VARGAS	ROMEL GILBERTO	1600222564	ANALISTA DE TECNOLOGIAS DE LA		52,00	5,00	7,50	6,00	12,00	0,00	82,50	MUY BUENO	
15	IZURIETA RAMOS	BLANCA DEL ROCIO	1600355224	SECRETARIA DE DIRECCION		57,00	7,30	7,60	7,60	16,00	0,00	95,50	EXCELENTE	
16	VILLAGOMEZ REINOSO	SERGIO	1600226094	ESPECIALISTA EN CALIDAD AMBIENTAL	CALIDAD AMBIENTAL	54,80	5,70	8,00	7,60	16,00	0,00	92,10	EXCELENTE	
17	GUERREO NARANJO	JIMMY IVAN	1600578593	ASISTENTE CALIDAD AMBIENTAL		64,00	6,00	5,60	6,30	12,00	0,00	93,90	EXCELENTE	
18	ARO FLORES	INGRID XIMENA	1600543324	ESPECIALISTA EN CALIDAD AMBIENTAL		60,00	5,70	6,00	6,60	14,00	0,00	92,30	EXCELENTE	
19	SANIPATIN CEDEÑO	CARLOS ANDRES	1600459547	ESPECIALISTA EN CALIDAD AMBIENTAL		56,00	7,00	7,20	7,00	16,00	0,00	93,20	EXCELENTE	
20	VACA VILLASIS	CRISTINA PRISCILA	1600417156	ESPECIALISTA EN CALIDAD AMBIENTAL		54,00	7,30	8,00	7,30	16,00	0,00	92,60	EXCELENTE	
TOTAL DE LOS FACTORES DE EVALUACION						58,22	6,01	6,55	6,30	13,80	0,00	90,88		

Ilustración 10: Análisis de Resultados de las evaluaciones.

Fuente: Resultados de las evaluaciones

Elaborado por: Las Autoras

Análisis general de los resultados de las evaluaciones

Una vez obtenidos y totalizados los porcentajes correspondientes a la evaluación del desempeño que se aplicó a los 20 funcionarios que conforman la Dirección Provincial del Ambiente de Pastaza, se obtuvo una calificación de 90.88% sobre un total máximo de 100%, lo cual ligados al Art. 85 de la LOSCCA según su escala de calificación nos indica que el desempeño de los funcionarios de manera general es Excelente, es decir, poseen un desempeño alto. En esta evaluación se consideró cuatro indicadores entre ellos: gestión del puesto con un porcentaje del 58.22% sobre 60%, conocimientos 6.01% sobre 8%, competencias técnicas del puesto 6.55% sobre 8%, competencias universales 6.30% sobre 8%, trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo 13.80 sobre 16%. En cuanto al campo del indicador evaluación del ciudadano (-4%) se refleja un porcentaje total del 0% debido a que no se consideró para estas evaluaciones al no existir inconformidades o quejas correspondientes al servicio que prestan los servidores de esta institución, al existir quejas legalmente respaldadas se resta de manera directa 4% del puntaje total del funcionario. Al no considerar el quinto indicador, evaluación del ciudadano, la calificación total es excelente.

En definitiva una vez analizado las puntuaciones de cada uno de los factores, se ha detectado que el factor de conocimiento es uno de los puntos débiles que tiene esta institución específicamente en el departamento administrativo-financiero, por lo tanto estos resultados fueron socializados con la Directora y los jefes inmediatos donde se acordó realizar capacitaciones direccionadas a potencializar la actualización de conocimientos de los funcionarios de este departamento.

Posterior a la socialización de los resultados de los funcionarios que fueron evaluados se establecieron reconocimientos entregándoles los respectivos diplomas a los mejores puntuados, quienes fueron:

NOMBRE	CARGO	PUNTAJE
GUILCAPI ALLAUCA EDUARDO GLICERIO	DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE ASESORÍA JURÍDICA	95,60%
VELIN SAGBAY JOHANNA PAOLA	TÉCNICA FORESTAL DEL DEPARTAMENTO DE PATRIMONIO	98,20%

En cuanto al puntaje más bajo de los resultados obtenidos se consideró necesario darle la facilidad al funcionario para que pueda asistir a un curso de capacitación gestionado por la Directora de la institución:

NOMBRE	CARGO	PUNTAJE
ORTIZ TORO GEOVANNI FERNANDO	GUARDAPARQUE DEL YASUNÍ	79,00%

Análisis de resultados de las evaluaciones por indicador

Indicador gestión del puesto

Los indicadores de gestión del puesto son todas aquellas actividades que los colaboradores llevan a cabo en su área de trabajo para cumplir con los objetivos de la institución, para cada funcionario se elabora un perfil optimo con el número de metas que deben alcanzar durante un periodo de seis meses, al totalizar los resultados de la evaluación dentro del indicador que mide el desempeño sobre un puntaje máximo que se debe alcanzar del 60% , los 20 funcionarios evaluados obtuvieron una calificación total del 58,22% lo que es favorable, refleja que en su mayoría los trabajadores cumplen a cabalidad sus funciones.

En el caso específico de la secretaria de la Dirección Provincial, la Lic. Blanca del Rocío Izurieta, las actividades descritas referentes a sus indicadores del puesto que ella desempeña y que se han considerado son varios entre los cuales está elaborar, organizar conceder y coordinar la agenda de la directora de acuerdo a prioridades de clientes internos y externos, esta actividad se mide en base a la división del número de actividades realizadas sobre el número de actividades programadas.

Otro ejemplo relevante es del jefe del departamento de Patrimonio Natural, Ingeniero Agrónomo Erick Márquez, entre una de las actividades que deben ser medidas en la gestión de su puesto de trabajo está el planificar, coordinar, organizar y evaluar el trabajo de equipo de la unidad de patrimonio natural, controlar el cumplimiento de actividades relacionadas a la gestión de áreas protegidas, que se calcula dividiendo el número de informes programados con el número de informes ejecutados.

Conocimientos

Este indicador evalúa cada uno de los conocimientos que el funcionario emplea en el desempeño de sus proyectos, se califica sobre un puntaje máximo del 8%, estos conocimientos son previamente establecidos en base a las actividades afines al puesto, al aplicar las evaluaciones se obtuvo un porcentaje total del 6,01% lo que indica que los funcionarios no están en constante actualización de sus conocimientos, en muchos de los casos desconocen la correcta aplicación de normas o leyes que ayuden a cumplir totalmente con los objetivos establecidos por la institución, como es el caso del departamento administrativo financiero que su promedio total es del 5,84%.

En el caso del puesto de analista administrativo actualmente desempeñado por la Licenciada Norma Guanga los conocimientos que deben manejar son: la Constitución de la República del Ecuador, normas, procedimientos e instrumentos de gestión de talento humano y desarrollo institucional, Código de Trabajo, leyes y reglamentos relevantes a compras públicas, técnicas de los subsistemas de la administración del talento humano.

En cuanto al jefe del departamento de Patrimonio Natural, Ingeniero Agrónomo Erick Márquez los conocimientos que debe manejar son: normativa legal vigente relacionada a la gestión de áreas protegidas y forestal, Plan Nacional del Buen Vivir, Estrategia Nacional de Biodiversidad, Plan Estratégico del Sistema Nacional de Áreas Protegidas, sistema de información geográfica, Estrategia Ambiental para el desarrollo sustentable del Ecuador, manejo de conflictos, buenas prácticas ambientales y administración.

Competencias técnicas del puesto

Las competencias técnicas del puesto en esta evaluación hacen referencia a las destrezas que posee cada funcionario y los comportamientos observables, se califica sobre un total del 8%, al totalizar las evaluaciones de los funcionarios dentro de este indicador obtuvieron una calificación de 6,55% lo que resulta conveniente para la institución, al reflejar la capacidad para conectarse con sus compañeros de trabajo y a la vez ser resolutivos en sus actividades diarias.

Las destrezas se han planteado a manera general para todos los funcionarios del MAE los cuales son: planificación y gestión, generación de ideas, identificación de problemas, expresión escrita, comprensión oral, monitoreo y control. En cuanto al comportamiento observable varía de acuerdo a las funciones de cada servidor público, en el caso de la Lic. Norma Guanga, Analista Administrativa su planificación y gestión debe basarse en la capacidad de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, también debe conocer mecanismos de coordinación y control de la información. Según la destreza de monitoreo y control mide la capacidad para controlar el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegurar el cumplimiento de los mismos.

Competencias universales

Las competencias universales miden el potencial de un individuo para ejecutar acciones comunes y adecuarse a los principios, valores y normas internas de la institución. En esta evaluación se obtuvo una calificación total de 6,30% sobre un puntaje máximo del 8%. Entre las destrezas que son establecidas para todos los puestos de trabajo y que se consideran en esta evaluación está el aprendizaje continuo, conocimiento del entorno organizacional, relaciones humanas, actitud al cambio, orientación a los resultados y orientación de servicio, en este parámetro los funcionarios cumplen frecuentemente con las responsabilidades que amerita su trabajo.

Los comportamientos observables que aseguran el cumplimiento de las destrezas universales son: mantener información técnica, realizar un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos, identificar, describir y utilizar las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, construir relaciones tanto dentro como fuera de la institución que le provean información, establecer un ambiente cordial con personas desconocidas desde el primer encuentro, modificar su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas, modificar los métodos de trabajo para conseguir mejoras superando niveles de desempeño y plazos, demostrar interés en atender a los usuarios internos y externos con rapidez.

Trabajo, iniciativa y liderazgo

Este indicador considera la contribución de los funcionarios al realizar labores en equipo y al compartir conocimientos con los miembros de la organización. Al totalizar los resultados de este parámetro se obtuvo una calificación final del 13,80% sobre un porcentaje máximo del 16%, lo que refleja que los funcionarios no se preparan para los acontecimientos que puedan ocurrir a futuro y a la vez no demuestran una buena comunicación, debido a que no existe una retroalimentación entre ellos.

El Ingeniero Ambiental Sergio Villagomez en el cargo de Especialista en Calidad Ambiental para ejercer un trabajo en equipo óptimo debe promover la colaboración de los distintos integrantes de su equipo valorar sinceramente las ideas y experiencias de los demás, su iniciativa se basa en la capacidad que posee para anticiparse a las situaciones con una visión a largo plazo. Al ser jefe departamental de la unidad de Calidad Ambiental se considera el liderazgo como una de sus destrezas ya que posee personas a cargo, el liderazgo debe sustentarse en la motivación de su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio a los demás.

Evaluación del ciudadano

La importancia de esta evaluación en la que participan los ciudadanos o los mismos funcionarios radica en que estos espacios de sugerencias deberían ser tomados en cuenta con mayor énfasis, de tal manera que sus resultados puedan incidir de forma positiva en la aplicación de correcciones necesarias para mejorar el desempeño de los funcionarios.

Sin embargo este indicador no marca un 0% en el total, debido a que al momento de aplicar la evaluación no poseían ningún documento que evidencie quejas o reclamos de los usuarios, ya que no existieron registros escrito en el formulario respectivo, es decir fueron pasadas por alto.

CONCLUSIONES

- ✓ Una vez realizada la evaluación del desempeño al Talento Humano en la Dirección Provincial del Ambiente de Pastaza en el periodo 2017, se pudo constatar que el nivel de rendimiento de los funcionarios se encuentra dentro de los parámetros aceptables.
- ✓ Se logró desarrollar satisfactoriamente el marco teórico que sustenta el proceso de evaluación del desempeño al Talento Humano, sirviendo de base y guía al ser un mecanismo de rendición de cuentas basado en una comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados por las unidades internas de la institución.
- ✓ Una vez efectuadas las encuestas a todos los funcionarios que laboran dentro de la Dirección Provincial del Ambiente de Pastaza, se pudo determinar que en la institución se aplican evaluaciones del desempeño al Talento Humano de manera empírica y a la vez de forma circunstancial, esta institución no se basaba en lo dictaminado por el Ministerio de Trabajo a través de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, que estipula que las evaluaciones deben contar con una comisión responsable que asegure que las evaluaciones se realizan bajo conceptos de justicia, imparcialidad y objetividad, además no cuentan con un ente regulador que resuelva los reclamos cuando existe un desacuerdo en el puntaje obtenido. Por otro lado a los funcionarios que alcanzaron un puntaje máximo en sus evaluaciones no fueron acreedores de incentivos en reconocimiento a su esfuerzo y dedicación.
- ✓ Finalmente, aplicadas las evaluaciones del desempeño al Talento Humano, mediante mecanismos y procedimientos a seguir en base a la Norma Técnica de Calificación de Servicios y Evaluaciones de Desempeño, se pudo identificar en los resultados obtenidos por funcionarios de la Dirección Provincial del Ambiente de Pastaza en cuanto al factor del conocimiento, su calificación fue no satisfactoria, debido a la falta de capacitaciones, falta de seguimiento y apoyo en la preparación continua profesional de los funcionarios.

RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda al Departamento de Talento Humano reestructurar una comisión reguladora responsable de la aplicación de la evaluación del desempeño integrado por un Delegado Legal, Jefe inmediato de cada departamento, Comité de Reclamos y conjuntamente con la Unidad de Administración de Recursos Humanos.
- ✓ La Unidad de Administración de Recursos Humanos debe viabilizar los mecanismos necesarios para receptar inconformidades de los usuarios y funcionarios a través de la aplicación de instrumentos como buzón de sugerencias, que debe ser colocado en un lugar visible y a la vez promover que este tipo de denuncias sean utilizadas para mejorar el servicio brindado en la institución.
- ✓ Se recomienda cumplir con programas de capacitación posteriormente a las evaluaciones efectuadas, de tal manera que se logre potencializar las habilidades, destrezas y conocimientos de los funcionarios, para mejorar el desempeño de los mismos y que a futuro sus resultados vayan perfeccionándose de acuerdo a las exigencias que amerite la organización en base a las metas previamente establecidas.
- ✓ Los responsables de la aplicación del Subsistema de Evaluación de Desempeño deben ejercer un seguimiento continuo posterior a la obtención de las puntuaciones de las evaluaciones del Talento Humano de la Dirección Provincial del Ambiente de Pastaza, reconociendo a los mejores puntuados a través de gratificaciones honoríficas, becas dentro y fuera del país, de igual manera ejercer un seguimiento a los funcionarios de menor puntaje a fin de conocer cuáles son sus inconvenientes y crear con ello planes de acción correctivos ayudándoles a superar sus dificultades.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos*. 2ª.ed. Buenos Aires: Ediciones Gránica S.A.
- Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias: evaluación de 360 grados*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2009). *Cómo ser un buen jefe en 12 pasos*. Obtenido de <https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/02/alles-martha-desempec3b1o-por-competencias-de-360c2ba-completo.pdf>
- Arias, F. (1999). *El Proyecto de investigación, guía para su elaboración*. 3ª.ed. Caracas: Episteme .
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica*. 5ª.ed. Caracas: Episteme.
- Bohlander , G., Sherman , A., & Snell, S. (2001). *Administración de recursos humanos*. México : Thomson Learning.
- Carvajal, L. (17 de Enero de 2013). *Método deductivo de investigación*. Obtenido de <http://www.lizardo-carvajal.com/el-metodo-deductivo-de-investigacion/>
- Chiavenato, I. (2002). *La gestión del talento humano*. Bogotá: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Thomson.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de los recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. 8va.ed. México: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones*. 2ª.ed. México: McGRAW-HILL.
- Delgado, J. P. (2010). La productividad laboral. *Revista El portal del capital humano*, 70.
- Dueñas, F. (10 de Noviembre de 2015). *5 Consejos para implementar una evaluación de desempeño exitosa*. Obtenido de <http://blog.acsendo.com/5-consejos-para-implementar-una-evaluacion-de-desempeno-exitosa/>
- Espín Oleas, M. E., Zula, J. A., Espín, E. R., & Carrión, L. E. (2015). Gestión del talento humano orientado al alto desempeño de los servidores públicos. *Revista de Contribuciones a las ciencias sociales*, 4.
- Francisco Giral, A. G. (2017). *Cultura de efectividad*. México: LID Editorial Mexicana.
- García, M. J. (2010). *La evaluación del desempeño*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2010a/>

- González, S. (2009). *Génesis de la evaluación del desempeño en la salud*. Obtenido de www.eumed.net/rev/cccss/05/saga.htm
- Grueso, M. (2009). *Gestión de recursos humanos: modelos, practicas y enfoques*. Medellín : U.P Bolivariana.
- Guerra, I. (2007). *Retribución de personal*. Madrid: Vértice.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2007). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, D. F. (2005). *Enciclopedia virtual*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/dfch-fun/F31.2.htm>
- López, J. (2013). *Productividad*. México: Pailibrio.
- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Education, Inc.
- Pérez, O. (13 de Mayo de 2015). *¿Qué es la evaluación de 360 grados y qué beneficios aporta a tu empresa?* Obtenido de <http://blog.peoplenext.com.mx/que-es-la-evaluacion-de-360-grados-y-que-beneficios-aporta-a-tu-empresa>
- Reis, P. (2007). *Evaluación del desempeño*. Madrid: Verlag Dashofer Edisione Profesionales,S.L.U.
- Reza, J. C. (2007). *Evaluación de la capacitación en las organizaciones*. México: Panorama Editorial.
- Robbins, S. P., & TimothyA, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. 13ª.ed. México: Pearson Education, Inc.
- Sánchez, F. (1993). *Técnicas de administración de recursos humanos*. México: Limusa S.A.
- SENRES. (2008). *PDF sobre la norma técnica de calificación de servicios y evaluación de desempeño*. Obtenido de <http://www.politica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/04/NORMA-TECNICA-DEL-SUBSISTEMA-DE-EVALUACION-DEL-DESEMPE%C3%91O.pdf>
- Tamayo, T. y. (2003). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa Noriega Editores .
- Tenbrink , T. (2006). *Evaluación guía práctica para profesores*. Madrid: Narcea E.D.
- Torrecilla, O. D. (s.f.). *Clima organizacional y su relación con la productividad laboral*. Obtenido de Documento de Cátedra: <https://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf>
- Urquijo, J., & Bonilla, J. (2008). *La remuneración del trabajo*. Caracas: Texto C.A.

- Varela, R. (2006). *Administración de la compensación: sueldos salarios y prestaciones*. México. Pearson Educación, Inc.
- Velázquez, M. (15 de Agosto de 2016). *5 Factores que afectan a la productividad*. Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/280867>

ANEXOS





Ministerio
del Trabajo

FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO					
DATOS DEL SERVIDOR:					
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):			GUILCAPI ALLAUCA EDUARDO GLICERIO		
Denominación del Puesto que Desempeña:			ABOGADO PROVINCIAL 2		
Título o profesión:			ABOGADO		
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):			NAVARRETE FLORES ANGÉLICA MARICRUZ		
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):			Desde:	01/07/2017	Hasta: 31/12/2017
EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades:	13	Factor:	60%
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Formula y elabora proyectos: de acuerdos, convenios, contratos revisión, reglamentos y más instrumentos legales o jurídicos que sean requeridos	Nº de Contratos, Convenios/ Nº de Contratos, Convenios Programados	2	2	100	5
Revisa, analiza sentencias para efectuar los procesos que siguen en base a la jurisprudencia sentada.	Nº de Resoluciones / Nº de Re resoluciones Programadas	60	77	100	5
Analiza, prepara y actúa en audiencias en la defensa de procesos legales de la institución antes juzgados y tribunales.	Nº de audiencias / Nº de Audiencias Programadas	1	2	100	5
Asesora a las autoridades y al personal de la institución en lo concerniente a leyes, reglamentos y demás normas jurídicas aplicadas en la institución.	Nº de Personas/ Nº de Asesoramiento Programados	30	30	100	5
Revisión de providencias y despachos de procesos administrativos	Nº de Providencias/ Nº de revisiones y despachos programadas	120	385	100	5
Resoluciones de donación Producto Forestal	Nº de Resoluciones/ Nº de Re resoluciones Programadas	3	5	100	5
Capacitaciones Normativa Ambiental	Nº de Capacitaciones/ Nº de Capcitaciones Programadas	1	1	100	5
Evalúa al personal a su cargo	Nº de Evaluaciones/ Nº de Evaluaciones Programadas	2	2	100	5
Contestación a solicitudes de requerimientos de usuarios externos	Nº de contestaciones/ Nº de contestaciones Programadas	30	30	100	5
Revisión de Borrador de Licencias Ambientales	Nº de Resoluciones/ Nº de Re resoluciones Programadas	2	4	100	5
Realización y direccionamiento de Remates Producto Forestal	Nº de Remates / Nº de Remates Programados	30	44	100	5
Matriz GPR- Seguimiento y Reporte	Nº Matrices / Nº de matrices programadas	2	2	100	5
Elaboración Carta Compromiso Institucional con la colectividad	Nº de Carta / Nº de Documentos realizados	1	1	100	5
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
					0
Total Actividades Esenciales:					60%


CONOCIMIENTOS			
# Conocimientos:		1	Factor: 8%
Constitución de la República del Ecuador, Ley de Gestión Ambiental, Ley Forestal, Texto Unificado de Legislación Ambiental y otras normas legales vigentes.			Nivel de Conocimiento
			Muy Bueno
Total Conocimientos:			6%
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
# Competencias:		7	Factor: 8%
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo
Generación de ideas	Media	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.	Desarrollada
Identificación de problemas	Media	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso	Desarrollada
Expresión escrita	Alta	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)	Desarrollada
Comprensión oral	Media	Escucha y comprende los requerimientos de los usuarios internos y externos y elabora informes.	Desarrollada
Orientación / asesoramiento	Media	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.	Desarrollada
Identificación de problemas	Media	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso	Desarrollada
Planificación y gestión	Media	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.	Desarrollada
Total Competencias Técnicas del Puesto :			6%
COMPETENCIAS UNIVERSALES			
# Competencias:		6	Factor: 8%
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO	Media	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Siempre
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Media	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución.	Frecuentemente
RELACIONES HUMANAS	Media	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.	Siempre
ACTITUD AL CAMBIO	Media	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.	Siempre
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Media	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.	Siempre
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Media	Identifica las necesidades del usuario interno o externo.	Siempre
Total Competencias Universales:			7,6%

Total Competencias Universales:			7,6%
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO			
Factor:			16%
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO	Alta	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve al para el logro de objetivos comunes.	Siempre
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.			
LIDERAZGO	Alta	Alto Desarrollo de los talentos y motivación en su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.	Siempre
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:			16%
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):			
QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02			
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
TOTAL:			0
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			
FACTORES DE EVALUACIÓN			CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de Gestión del puesto			60.0
Conocimientos			6.0
Competencias técnicas del puesto			6.0
Competencias Universales			7.6
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo			16.0
Evaluación del ciudadano (-)			0.0
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 95,6			
EXCELENTE: DESEMPEÑO ALTO			
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)			
Fecha (dd/mm/aaaa):		30/01/2018	
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.			
<div style="text-align: center;">  FIRMA Evaluador o jefe inmediato NAVARRETE FLORES ANGÉLICA MARICRUZ </div> <div style="text-align: right;">  </div>			



FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO					
DATOS DEL SERVIDOR:					
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):			GALORA LANCHIMBA GRACE JACQUELINE		
Denominación del Puesto que Desempeña:			ABOGADO PROVINCIAL		
Título o profesión:			ABOGADA		
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):			GUILCAPI ALLAUCA EDUARDO GLICERIO		
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):			Desde:	01/07/2017	Hasta: 31/12/2017
EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades:	8	Factor:	60%
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Analiza la aplicación de sanciones en caso de incumplimiento de la normativa forestal vigente.	Nº de Resoluciones / Nº de Resoluciones Programadas	15	15	100	5
Ejecuta las gestiones pertinentes a trámites legales y extrajudiciales relacionados con la institución.	Nº de Trámite / Nº de Trámites Programadas	2	2	100	5
Revisa sentencias para efectuar los procesos y procedimientos que se siguen en base a la jurisprudencia y doctrina sentada.	Nº de Resoluciones / Nº de Resoluciones Programadas	15	15	100	5
Absuelve consultas jurídicas a usuarios internos y externos	Nº de Atenciones / Nº de atenciones Programadas	20	20	100	5
Asesora a las autoridades y al personal de la institución en lo concerniente a leyes, reglamentos y demás normas jurídicas aplicadas en la institución.	Nº de Asesoramiento / Nº de Asesoramientos Programados	20	20	100	5
Contestación escritos usuarios internos	Nº de Atenciones / Nº de Atenciones Programadas	20	28	100	5
Matriz de Actividades Unidad Jurídica	Nº de Matrices / Nº de Matrices Programadas	6	6	100	5
Matriz procesos: Mal Ejecutados, Tala Ilegal y Vida Silvestre y MPF	Nº de Matrices/ Nº de Matrices Programadas	6	6	100	5
Matriz GPR		2	2	100	5
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
					0
Total Actividades Esenciales:					67,5%
CONOCIMIENTOS		# Conocimientos:	1	Factor:	8%
Constitución de la República del Ecuador, Ley de Gestión Ambiental, Ley Forestal, Texto Unificado de Legislación Ambiental y otras normas legales vigentes.					Muy Bueno
Total Conocimientos:					6%


COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
		# Competencias: 6	Factor: 8%
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo
Generación de ideas	Media	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.	Medianamente Desarrollada
Identificación de problemas	Media	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso	Desarrollada
Expresión escrita	Media	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)	Desarrollada
Juicio y toma de decisiones	Media	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.	Medianamente Desarrollada
Orientación / asesoramiento	Media	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.	Medianamente Desarrollada
Pensamiento conceptual	Media	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.	Medianamente Desarrollada
Total Competencias Técnicas del Puesto :			4,7%
COMPETENCIAS UNIVERSALES			
		# Competencias: 6	Factor: 8%
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO	Media	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Frecuentemente
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Media	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución.	Frecuentemente
RELACIONES HUMANAS	Media	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.	Alguna vez
ACTITUD AL CAMBIO	Media	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.	Frecuentemente
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Media	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.	Alguna vez
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Media	Identifica las necesidades del usuario interno o externo	Frecuentemente
Total Competencias Universales:			5,3%

TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO			Factor:	16%
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO	Media	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás		Frecuentemente
LIDERAZGO				
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:				12%
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):				
QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02				
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN
TOTAL:				0
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN				
FACTORES DE EVALUACIÓN				CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de Gestión del puesto				67,5
Conocimientos				6,0
Competencias técnicas del puesto				4,7
Competencias Universales				5,3
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo				12,0
Evaluación del ciudadano (-)				0,0
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 95,4				
EXCELENTE: DESEMPEÑO ALTO				
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)				
Fecha (dd/mm/aaaa):		23/01/2018		
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.				
 FIRMA Evaluador o jefe Inmediato GUILCAPI ALLAUCA EDUARDO GLICERIO				



FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO					
DATOS DEL SERVIDOR:					
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):			VILLACRESES HIDALGO KAREN JAZMIN		
Denominación del Puesto que Desempeña:			ASISTENTE DE ABOGACÍA		
Título o profesión:			ABOGADA		
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):			GUILCAPI ALLAUCA EDUARDO GLICERIO		
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):		Desde:	01/07/2017	Hasta:	31/12/2017
EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades:	5	Factor:	60%
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Inicio de Procesos Administrativos, por Infracción a la Ley Forestal	Nº de Procesos / Nº de Procesos Programados	30	54	100	5
Despacho de escritos de los procesos administrativo	Nº de Providencias/ Nº de Providencias Programadas	100	100	100	5
Borrador de Resoluciones Procesos Administrativos: Movilización de Producto Forestal	Nº de Resoluciones / Nº de Resoluciones Programadas	30	54	100	5
Procesos de Remates - Producto Forestal Decomisado	Nº de Remates / Nº de Remates Programados	30	44	100	5
Matriz Archivo Procesos Administrativos	Nº de Matrices / Nº de Matrices Programados	2	1	50	1
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
					0
Total Actividades Esenciales:					48%
CONOCIMIENTOS		# Conocimientos:	1	Factor:	8%
Constitución de la República del Ecuador, Ley de Gestión Ambiental, Ley Forestal, Texto Unificado de Legislación Ambiental y otras normas legales vigentes.					Muy Bueno
Total Conocimientos:					6%

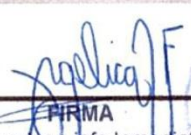
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO		# Competencias:	5	Factor:	8%
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable		Nivel de Desarrollo	
Pensamiento conceptual	Baja	Utiliza conceptos básicos, sentido común y la experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.		Desarrollada	
Pensamiento analítico	Media	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.		Desarrollada	
Recopilación de información	Media	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)		Desarrollada	
Organización de la información	Media	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.		Desarrollada	
Expresión escrita	Media	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)		Altamente Desarrollada	
Total Competencias Técnicas del Puesto :				6,4%	
COMPETENCIAS UNIVERSALES		# Competencias:	6	Factor:	8%
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :					
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable		Frecuencia de Aplicación	
APRENDIZAJE CONTINUO	Media	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.		Siempre	
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Media	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución.		Frecuentemente	
RELACIONES HUMANAS	Media	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.		Frecuentemente	
ACTITUD AL CAMBIO	Media	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.		Siempre	
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Media	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.		Frecuentemente	
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Media	Identifica las necesidades del usuario interno o externo		Frecuentemente	
Total Competencias Universales:				6,6%	

TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO			Factor:	16%
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO	Baja	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde.		Siempre
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.				
LIDERAZGO				
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:				16%
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):				
QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02				
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN
TOTAL:				0
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN				
FACTORES DE EVALUACIÓN				CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de Gestión del puesto				48,0
Conocimientos				6,0
Competencias técnicas del puesto				6,4
Competencias Universales				6,6
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo				16,0
Evaluación del ciudadano (-)				0,0
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 83				
MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO				
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)				
Fecha (dd/mm/aaaa):		23/01/2018		
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.				
 FIRMA Evaluador o jefe Inmediato GUILCAPI ALLAUCA EDUARDO GLICERIO				

FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO					
DATOS DEL SERVIDOR:					
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):			VILLAGOMEZ REINOSO SERGIO		
Denominación del Puesto que Desempeña:			ESPECIALISTA EN CALIDAD AMBIENTAL		
Título o profesión:			INGENIERO AMBIENTAL		
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):			NAVARRETE FLORES ANGELICA		
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):		Desde:	01/07/2017	Hasta:	31/12/2017
EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades:	20	Factor:	60%
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Planifica, coordina, organiza, evalúa y controla las actividades y responde a los resultados del equipo de trabajo a su cargo.	Número de reportes emitidos	6	6	100	5
Diseñar y Verifica el cumplimiento de la actualización de la base de datos del Archivo de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental de la Unidad de Calidad Ambiental	Base de datos Actualizada	1	1	100	5
Asesora técnicamente a los agentes internos y externos en temas relacionados	Número de horas de capacitación y atención	15	15	100	5
Coordinar y establecer lineamientos para la evaluación y aprobación de estudios de impacto ambiental de proyectos nuevos de todos los sectores.	Número de E. I. A revisados	5	4	80	3
Coordina la elaboración y otorgamiento de Resoluciones de Licencias Ambientales a proyectos de todos los sectores	Número de Licencias elaboradas	5	4	80	3
Coordina y elabora informes técnicos sobre términos de referencia para la elaboración de estudios de impacto ambientales posteriores (ex post) de proyectos de todos los sectores y los.	Número de Informes técnicos de E.I.A. Expos emitido	1	1	100	5
Coordina y controla la ejecución de los procesos de participación social, informes técnicos de la evaluación de la información relacionada con los componentes biótico, socio	Número de P. P. S. Culminados/ Número de P.P.S. Iniciados	5	4	80	3
Evalúa al personal a su cargo.	Número de Evaluaciones realizadas	4	4	100	5
Coordina y atiende a denuncias sobre contaminación y afectación ambiental ingresadas a la Dirección.	Número de denuncias Atendidas /Número de denuncias Ingresadas	8	22	100	5
Organización y Coordinación de eventos institucionales para conmemorar fechas del calendario ambiental y capacitar a usuarios externos e internos en la aplicación de la	Número de eventos ejecutados/ Número de eventos planificados	2	2	100	5
Consolidación y reporte de la información requerida por la herramienta Gobierno Por Resultados de la Dirección Provincial	Número de reportes realizados / número de reportes requeridos	2	2	100	5
Elaboración de respuestas a solicitud de información sobre procesos de prevención y control de la contaminación ambiental.	Número de respuestas elaboradas	15	20	100	5
Coordinar la revisión del proceso de Registro como Generador de Desechos Peligrosos y elaboración del Registro.	Número de procesos revisados/ Número de procesos ingresados	100	100	100	5
Planifica y coordina los procesos de control de la contaminación ambiental, mediante la ejecución de inspecciones, elaboración de informes y seguimiento del cumplimiento a la	Número notificaciones entregadas/ número de notificaciones planificadas	100	100	100	5
Planifica y coordina los procesos de control de la contaminación ambiental para proyectos de bajo impacto y riesgo ambiental, mediante la revisión de Informes de Cumplimiento	Número de Informes de Cumplimiento Ambiental Revisados/Número de Informes de Cumplimiento Ambiental Ingresados	100	100	100	5
Revisión de Informes Ambientales de Cumplimiento	Número de Informes Revisados	10	9	90	4
Revisión de Auditorías Ambientales de cumplimiento	Número de Auditorías Ambientales de Cumplimiento Revisadas	3	3	100	5
Revisión de Declaraciones Anuales de Generación de Desechos Peligrosos	Número de Informes Realizados	2	2	100	5
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente periodo de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
					0
Total Actividades Esenciales:					54,8%

CONOCIMIENTOS			
# Conocimientos:		6	Factor: 8%
Sistemas de Información Geográfica			Bueno
Estudios de Impacto y Plan de Manejo Ambiental			Sobresaliente
Auditorías de Gestión y Ambientales			Muy Bueno
Normas y Procedimientos Ambientales Vigentes			Muy Bueno
Internacional Organization for Standarización- ISOS			Bueno
Manejo de Conflictos			Muy Bueno
Total Conocimientos:			5,7%
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
# Competencias:		5	Factor: 8%
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo
Planificación y gestión	Media	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.	Altamente Desarrollada
Orientación / asesoramiento	Media	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.	Altamente Desarrollada
Generación de ideas	Media	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.	Altamente Desarrollada
Expresión escrita	Alta	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)	Altamente Desarrollada
Recopilación de información	Media	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)	Altamente Desarrollada
Total Competencias Técnicas del Puesto :			8%

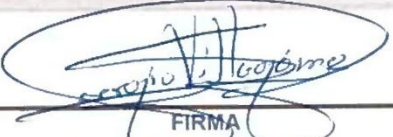
COMPETENCIAS UNIVERSALES		# Competencias:	6	Factor:	8%
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :					
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable		Frecuencia de Aplicación	
APRENDIZAJE CONTINUO	Media	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.		Frecuentemente	
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Media	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución.		Siempre	
RELACIONES HUMANAS	Media	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.		Siempre	
ACTITUD AL CAMBIO	Media	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.		Siempre	
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Media	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.		Siempre	
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Alta	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.		Siempre	
Total Competencias Universales:				7,6%	
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO					
				Factor: 16%	
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		Frecuencia de Aplicación	
TRABAJO EN EQUIPO	Media	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás		Siempre	
INICIATIVA	Alta	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo		Siempre	
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.					
LIDERAZGO	Media	Mediano desarrollo de los talentos y motivación en su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes		Siempre	
QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02					
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN	
TOTAL:				0	
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN					
FACTORES DE EVALUACIÓN					CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de Gestión del puesto					54.8
Conocimientos					5.7
Competencias técnicas del puesto					8.0
Competencias Universales					7.6
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo					16.0
Evaluación del ciudadano (-)					0.0
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:					92,1
EXCELENTE: DESEMPEÑO ALTO					
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)					
Fecha (dd/mm/aaaa):			26/01/2018		
CERTIFICADO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.					
 FIRMA Evaluadora jefe Inmediato NAVARRETE FLORES ANGELICA MARICRUZ					



FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO			
DATOS DEL SERVIDOR:			
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):		SANIPATIN CEDEÑO CARLOS ANDRÉS	
Denominación del Puesto que Desempeña:		ESPECIALISTA EN CALIDAD AMBIENTAL	
Título o profesión:		INGENIERO AMBIENTAL	
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):		VILLAGÓMEZ REINOSO SERGIO ALEJANDRO	
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):		Desde:	Hasta:
		01/01/2017	31/12/2017

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades:	15	Factor:	60%
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Revisión de Estudios de Impacto Ambiental (incluye TDR)	No. De Estudios revisados	4	5	100	5
Revisión de Auditorías Ambientales de Cumplimiento (incluye TDR)	No. De Auditorías revisadas	7	15	100	5
Revisión de Registro de Generadores de Desechos Peligrosos	No. De Registros revisados	10	10	100	5
Revisión de Requisitos Técnicos para Gestión de Desechos Peligrosos	No. De solicitudes revisadas/No. De solicitudes Ingresadas	100	100	100	5
Revisión de Informes Ambientales de Cumplimiento	No. De Informes revisados	2	45	100	5
Revisión de Planes de Acción	No. De Planes de Acción revisados	2	2	100	5
Revisión de Informes de Cumplimiento de Planes de Acción	No. De Informes revisados/No. De Informes Ingresados	100	100	100	5
Revisión de Informes de Cumplimiento de Planes Emergentes	No. De Informes revisados	2	3	100	5
Atención a denuncias	No. De denuncias atendidas	3	3	100	5
Inspecciones de control a proyectos regularizados y no regularizados	No. de inspecciones realizadas	15	8	53	1
Capacitaciones y socializaciones	No. De capacitaciones y socializaciones brindadas	3	4	100	5
Actualización de matriz de hidrocarburos	No. De matrices actualizadas	1	1	100	5
Participación en reuniones y eventos en representación de la institución	No. De participaciones	5	5	100	5
Revisión de Programas y Presupuestos Ambientales Anuales de Estaciones de Servicio	No. De Programas y Presupuestos Ambientales Anuales revisados	7	10	100	5
Elaboración de Resoluciones de Licencias Ambientales	No. De Resoluciones elaboradas/ No. De Resoluciones Ingresadas	100	100	100	5
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente periodo de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
					0
Total Actividades Esenciales:					56%


CONOCIMIENTOS		# Conocimientos:	6	Factor: 8%	Nivel de Conocimiento
Sistemas de Información Geográfica					Muy Bueno
Estudios de Impacto y Plan de Manejo Ambiental					Sobresaliente
Auditorías de Gestión y Ambientales					Sobresaliente
Normas y Procedimientos Ambientales Vigentes					Sobresaliente
Internacional Organization for Standarization- ISOS					Muy Bueno
Manejo de Conflictos					Muy Bueno
Total Conocimientos:					7%
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO		# Competencias:	5	Factor: 8%	
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable			Nivel de Desarrollo
Planificación y gestión	Baja	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.			Desarrollada
Orientación / asesoramiento	Baja	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.			Altamente Desarrollada
Generación de ideas	Media	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.			Desarrollada
Expresión escrita	Media	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)			Altamente Desarrollada
Recopilación de información	Media	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)			Altamente Desarrollada
Total Competencias Técnicas del Puesto :					7,2%

COMPETENCIAS UNIVERSALES		# Competencias:	6	Factor:	8%
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :					
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable		Frecuencia de Aplicación	
APRENDIZAJE CONTINUO	Media	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.		Frecuentemente	
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Baja	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.		Siempre	
RELACIONES HUMANAS	Baja	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, usuarios y proveedores.		Frecuentemente	
ACTITUD AL CAMBIO	Baja	Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.		Frecuentemente	
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Baja	Realiza bien o correctamente su trabajo.		Siempre	
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Media	Identifica las necesidades del usuario interno o externo		Siempre	
Total Competencias Universales:					7%
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO				Factor:	16%
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		Frecuencia de Aplicación	
TRABAJO EN EQUIPO	Baja	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Comparte sus conocimientos.		Siempre	
LIDERAR EL EQUIPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.					
LIDERAZGO					
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:					16%
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):					
QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02					
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN	
TOTAL:				0	
RESUMEN DE LA EVALUACIÓN					
FACTORES DE EVALUACIÓN				CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)	
Indicadores de Gestión del puesto				56,0	
Conocimientos				7,0	
Competencias técnicas del puesto				7,2	
Competencias Universales				7,0	
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo				16,0	
Evaluación del ciudadano (-)				0,0	
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 93,2					
EXCELENTE: DESEMPEÑO ALTO					
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)					
Fecha (dd/mm/aaaa):					
CERTIFICO: Que he evaluado al (a) la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.					
 FIRMA Evaluador o jefe inmediato VILLAGÓMEZ REINOSO SERGIO ALEJANDRO					

FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO					
DATOS DEL SERVIDOR:					
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):			HARO FLORES INGRID XIMENA		
Denominación del Puesto que Desempeña:			ESPECIALISTA EN CALIDAD AMBIENTAL		
Título o profesión:			INGENIERO AMBIENTAL		
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):			VILLAGOMEZ REINOSO SERGIO		
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):			Desde:	01/07/2017	Hasta: 31/12/2017
EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades: 6	Factor: 60%		
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Periodo Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Revisión y Elaboración de informes de Auditoría Ambiental de Cumplimiento de EIA	Nº de informes realizados/Nº de informes ingresados	100	100	100	5
Coordina la realización de eventos sobre temas de calidad ambiental.	Nº de informes de eventos realizados/Nº de informes de eventos planificados	2	2	100	5
Elaboración de informes de Justificación de No Generador de Desechos Peligrosos y/o Especiales	Nº de informes realizados/Nº de procesos ingresados	5	5	100	5
Prepara informes técnicos sobre términos de referencia para auditorías ambientales del primer año de otorgada la licencia ambiental a proyectos de todos los sectores.	Nº de informe realizados/Nº de procesos ingresados	5	5	100	5
Revisión y Elaboración de informes de los Informes Ambientales de Cumplimiento (fichas ambientales y planes de manejo ambiental)	Nº de asistencias proporcionadas/Nº de asistencias requeridas	50	53	100	5
Elabora informe técnico de seguimiento y monitoreo de planes de acción	Nº de informes realizados/Nº de informes programados	5	5	100	5
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente periodo de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
					0
Total Actividades Esenciales:					60%
CONOCIMIENTOS		# Conocimientos: 6	Factor: 8%		Nivel de Conocimiento
Sistemas de Información Geográfica					Bueno
Estudios de Impacto y Plan de Manejo Ambiental					Muy Bueno
Auditorías de Gestión y Ambientales					Muy Bueno
Normas y Procedimientos Ambientales Vigentes					Muy Bueno
Internacional Organization for Standardization- ISOS					Muy Bueno
Manejo de Conflictos					Muy Bueno
Total Conocimientos:					5,7%

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
		# Competencias:	5
		Factor:	8%
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo
Planificación y gestión	Baja	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.	Desarrollada
Orientación / asesoramiento	Baja	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.	Desarrollada
Generación de ideas	Baja	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.	Desarrollada
Expresión escrita	Alta	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)	Desarrollada
Recopilación de información	Baja	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.	Desarrollada
Total Competencias Técnicas del Puesto :			6%
COMPETENCIAS UNIVERSALES			
		# Competencias:	6
		Factor:	8%
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO	Baja	Busca información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos.	Siempre
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Baja	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.	Frecuentemente
RELACIONES HUMANAS	Baja	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, usuarios y proveedores.	Siempre
ACTITUD AL CAMBIO	Media	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.	Frecuentemente
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Baja	Realiza bien o correctamente su trabajo.	Frecuentemente
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Media	Identifica las necesidades del usuario interno o externo	Frecuentemente
Total Competencias Universales:			6,6%


TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO			Factor: 16%	
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación	
TRABAJO EN EQUIPO	Baja	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.	Siempre	
INICIATIVA	Media	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	Frecuentemente	
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.				
LIDERAZGO				
QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02				
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN
TOTAL:				0
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN				
FACTORES DE EVALUACIÓN				CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de Gestión del puesto				60,0
Conocimientos				5,7
Competencias técnicas del puesto				6,0
Competencias Universales				6,6
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo				14,0
Evaluación del ciudadano (-)				0,0
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 92,3				
EXCELENTE: DESEMPEÑO ALTO				
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)				
Fecha (dd/mm/aaaa):		23/12/2016		
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.				
 FIRMA Evaluador o jefe Inmediato VILLAGOMEZ REINOSO SERGIO ALEJANDRO				



FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO			
DATOS DEL SERVIDOR:			
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):		GUERREO NARANJO JIMMY IVÁN	
Denominación del Puesto que Desempeña:		ASISTENTE DE CALIDAD AMBIENTAL	
Título o profesión:		INGENIERO AMBIENTAL	
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):		VILLAGÓMEZ REINOSO SERGIO	
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):		Desde: 01/07/2017	Hasta: 31/12/2017

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades:	13	Factor:	60%
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Informes técnicos de revisión de Informes Ambientales de Cumplimiento.	Nº de informes realizados	20	28	100	5
Informes técnicos de revisión de Declaración Anual de Desechos Peligrosos y/o Especiales.	Nº de informes realizados	5	7	100	5
Informe técnicos de revisión de Registros de Generador de Desechos Peligrosos y/o Especiales.	Nº de informes realizados	4	11	100	5
Atención a denuncias	Nº de informes realizados	8	14	100	5
Informes técnicos de revisión de Planes de Acción.	Nº de informes realizados	10	33	100	5
Informes técnicos de revisión de Planes Emergentes.	Nº de informes realizados	8	8	100	5
Informes técnicos de la Revisión de Actualizaciones de Planes de Manejo Ambiental.	Nº de informes realizados	3	10	100	5
Capacitar en temas de educación y regulación ambiental a instituciones públicas y privadas.	Nº de talleres realizados	2	2	100	5
Actualizar sistema de información de la base de datos de registros ambientales para todos los sectores.	Nº de Expedientes de Registros Ambientales Actualizados/Nº de Registros Ambientales existentes	1	1	100	5
Actualizar sistema de información de la base de datos de Licencias ambientales para todos los sectores.	Nº de Expedientes de Licencias Ambientales Actualizados/Nº de Licencias Ambientales existentes	1	1	100	5
Actualizar sistema de información de la base de datos de Registros de Generador de Desechos Peligrosos y/o Especiales.	Nº de Expedientes de Registros de Generador de Desechos Peligrosos y/o Especiales Actualizados/Nº de Registros de Generador de Desechos Peligrosos	1	1	100	5
Inspecciones de control y seguimiento a proyectos, actividades y obras regularizadas y no regularizadas	Nº de informe realizados	15	17	100	5
Acesoramiento técnico a la ciudadanía, responsables de proyectos y consultores ambientales del sector público y privado	Nº de usuarios atendidos	20	79	100	5
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente periodo de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
			SI		4
Total Actividades Esenciales:					64%

¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?		APLICA EL + 4 %	% DE AUMENTO
		SI	4
Total Actividades Esenciales:			64%
CONOCIMIENTOS	# Conocimientos:	6	Factor: 8% Nivel de Conocimiento
Sistemas de Información Geográfica			Bueno
Estudios de Impacto y Plan de Manejo Ambiental			Muy Bueno
Auditorías de Gestión y Ambientales			Muy Bueno
Normas y Procedimientos Ambientales Vigentes			Sobresaliente
Internacional Organization for Standarization- ISOS			Muy Bueno
Manejo de Conflictos			Muy Bueno
Total Conocimientos:			6%
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO	# Competencias:	5	Factor: 8%
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo
Planificación y gestión	Baja	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.	Desarrollada
Orientación / asesoramiento	Baja	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.	Desarrollada
Generación de ideas	Baja	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.	Medianamente Desarrollada
Expresión escrita	Baja	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando)	Medianamente Desarrollada
Recopilación de información	Baja	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias	Altamente Desarrollada
Total Competencias Técnicas del Puesto :			5,6%

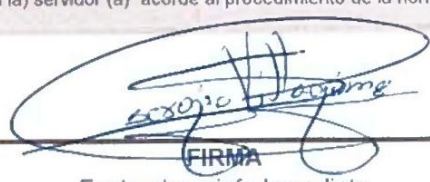
COMPETENCIAS UNIVERSALES		# Competencias:	6	Factor:	8%
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :					
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable			Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO	Baja	Busca información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos			Frecuentemente
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Baja	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.			Frecuentemente
RELACIONES HUMANAS	Baja	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, usuarios y proveedores			Frecuentemente
ACTITUD AL CAMBIO	Baja	Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades			Siempre
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Baja	Realiza bien o correctamente su trabajo.			Frecuentemente
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Baja	Actúa a partir de los requerimientos de los usuarios ofreciendo respuestas estandarizadas a sus demandas.			Frecuentemente
Total Competencias Universales:					6,3%
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO				Factor:	16%
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE			Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO	Baja	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo...			Frecuentemente
LIDERAR EL EQUIPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.					
LIDERAZGO					
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:					12%
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):					
QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02					
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN	
FACTORES DE EVALUACIÓN				CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)	
Indicadores de Gestión del puesto				64,0	
Conocimientos				6,0	
Competencias técnicas del puesto				5,6	
Competencias Universales				6,3	
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo				12,0	
Evaluación del ciudadano (-)				0,0	
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 93,9					
EXCELENTE: DESEMPEÑO ALTO					
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)					
Fecha (dd/mm/aaaa):			26/01/2018		
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.					
 FIRMA Evaluador o jefe Inmediato VILLAGÓMEZ REINOSO SERGIO					



FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO			
DATOS DEL SERVIDOR:			
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):		VACA VILLACIS CRISTINA PRISCILA	
Denominación del Puesto que Desempeña:		ESPECIALISTA EN CALIDAD AMBIENTAL	
Título o profesión:		INGENIERA AMBIENTAL	
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):		VILLAGOMEZ REINOSO SERGIO ALEJANDRO	
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):		Desde:	Hasta:
		01/07/2017	31/12/2017

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades:	15	Factor:	60%
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Realiza informes del análisis y revisión de Auditorías Ambientales de Cumplimiento	Nro. De informes realizados	5	4	80	3
Prepara informes técnicos de las inspecciones de control y seguimiento al cumplimiento del Plan de manejo ambiental y Normativa Ambiental de proyectos regularizados y no	Nro de informes emitidos	14	13	93	5
Prepara informes técnicos de estudios de impacto ambiental de proyectos nuevos (ex ante) y proyectos posteriores (ex post) de los sectores estratégicos y no estratégicos.	Nro de informes emitidos	2	2	100	5
Elaboracion de Resoluciones de Licencias Ambientales.	Nro de resoluciones propuestas	1	2	100	5
Prepara informes técnicos sobre términos de referencia para auditorías ambientales de proyectos de todos los sectores.	Nro de informes emitidos	1	1	100	5
Realiza informes técnicos de seguimiento a denuncias ambientales a través de procesos administrativos e inspecciones	Nro de informes emitidos	5	4	80	3
Elabora informes técnicos de revision de los planes emergentes y de acción.	Nro de informes emitidos	10	8	80	3
Elabora informes técnicos de revision de los informes de cumplimiento de los planes emergentes y de acción.	Nro de informes emitidos	5	9	100	5
Elabora informes tecnicos de revision de actualizaciones a los Planes de Manejo	Nro de informes emitidos	5	6	100	5
Elabora informes tecnicos de revision de revision de registro de generador de desechos peligrosos	Nro de informes emitidos	2	7	100	5
Elabora informes tecnicos de revision de Informes Ambientales de Cumplimiento	Nro de informes emitidos	25	43	100	5
Elabora informes tecnicos de revision de Declaraciones Anuales y Plan de Minimizacion de Desechos Peligrosos	Nro de informes emitidos	2	2	100	5
Realiza capacitaciones de la normativa ambiental vigente, guía de buenas prácticas ambientales y educación ambiental a Instituciones públicas y privadas de la	Número de capacitaciones realizadas	2	4	100	5
Elabora informes técnicos de revisión de Requisitos Tecnicos Gestion de Desechos	Nro de informes emitidos	2	3	100	5
Actualización de matrices de prevención, seguimiento y control, y del sector minero.	Nro de actualizaciones	6	6	100	5
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
					0
Total Actividades Esenciales:					54%


CONOCIMIENTOS		# Conocimientos:	6	Factor: 8%	Nivel de Conocimiento
Sistemas de Información Geográfica					Sobresaliente
Estudios de Impacto y Plan de Manejo Ambiental					Sobresaliente
Auditorías de Gestión y Ambientales					Sobresaliente
Normas y Procedimientos Ambientales Vigentes					Sobresaliente
Internacional Organization for Standardization- ISOS					Muy Bueno
Manejo de Conflictos					Muy Bueno
Total Conocimientos:					7,3%
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO		# Competencias:	5	Factor: 8%	
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable			Nivel de Desarrollo
Planificación y gestión	Baja	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.			Altamente Desarrollada
Orientación / asesoramiento	Media	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.			Altamente Desarrollada
Generación de ideas	Baja	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.			Altamente Desarrollada
Expresión escrita	Media	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)			Altamente Desarrollada
Recopilación de información	Baja	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.			Altamente Desarrollada
Total Competencias Técnicas del Puesto :					8%
COMPETENCIAS UNIVERSALES		# Competencias:	6	Factor: 8%	
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :					
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable			Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO	Baja	Busca información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos.			Siempre
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Baja	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos			Siempre
RELACIONES HUMANAS	Media	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.			Frecuentemente
ACTITUD AL CAMBIO	Baja	Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.			Siempre
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Baja	Realiza bien o correctamente su trabajo			Siempre
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Media	Identifica las necesidades del usuario interno o externo			Frecuentemente
Total Competencias Universales:					7,3%

TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO			Factor: 16%	
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación	
TRABAJO EN EQUIPO	Baja	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de...		
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.				
LIDERAZGO				
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:			16%	
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):				
QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02				
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN
TOTAL:				0
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN				
FACTORES DE EVALUACIÓN				CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de Gestión del puesto				54,0
Conocimientos				7,3
Competencias técnicas del puesto				8,0
Competencias Universales				7,3
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo				16,0
Evaluación del ciudadano (-)				0,0
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 92,6				
EXCELENTE: DESEMPEÑO ALTO				
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)				
Fecha (dd/mm/aaaa):			26/01/2018	
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.				
 FIRMA				
Evaluador o jefe Inmediato VILLAGOMEZ REINOSO SERGIO ALEJANDRO				



FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO					
DATOS DEL SERVIDOR:					
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):			MARQUEZ ESPINOZA ERICK EDUARDO		
Denominación del Puesto que Desempeña:			ESP. DE PATRIMONIO NATURAL 3		
Título o profesión:			INGENIERO AGRÓNOMO		
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):			NAVARRETE FLORES ANGÉLICA MARICRUZ		
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):		Desde:	01/07/2017	Hasta:	31/12/2017
EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades:	10	Factor:	60%
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Planifica, coordina, organiza y evalúa el trabajo del equipo de la Unidad de Patrimonio Natural, controla el cumplimiento de actividades relacionadas a la gestión de áreas protegidas y	Nº de informes programados/Nº de Informes ejecutados.	3	3	100	5
Realiza inspecciones de denuncias presentadas por tallas ilegales	No. de informes presentados/No. De informes programados	3	5	100	5
Elabora y evalúa la ejecución del Plan Operativo Anual de la Unidad.	No. de informe Plan Operativo Anual de la Unidad realizado/No. de informe Plan Operativo Anual de la Unidad programado	1	1	100	5
Coordina y ejecuta actividades dentro de la Gestión para la conservación de especies silvestres nativas, amenazadas, no amenazadas, migratorias y exóticas invasoras.	No. de informes presentados para la conservación de especies/ No. De informes para la conservación de especies programados	2	2	100	5
Establece estrategias de conservación y financiamiento y otras iniciativas para la búsqueda de recursos que faciliten el manejo y administración para la gestión de patrimonio	No. de informes de estrategias de conservación a la gestión de Patrimonio Natural	1	1	100	5
Coordina la elaboración, implementación, seguimiento y evaluación de programas de capacitación para la gestión de patrimonio natural.	No. de informes de estrategias de conservación a la gestión de Patrimonio Natural	2	2	100	5
Emite directrices para elaborar, implementar y coordinar la implementación de proyectos, planes, programas, manuales, estudios y otras actividades para la conservación y el uso	No. de informes presentados para la implementación de planes, programas, manuales, estudios y otras	2	2	100	5
Asesora a los clientes internos y externos sobre temas de patrimonio natural, manuales, estudios y otras actividades para la conservación y el uso sostenible de la gestión	No. de Solicitudes ingresadas/No. De solicitudes programadas	5	15	100	5
Realiza operativos de control Forestal y de vida Silvestre	No. de informes de operativos de Control Forestal y de Vida Silvestre/No. De informes de operativos de control y de Vida Silvestre programados	10	20	100	5
Evalúa al personal a su cargo.	No. de Evaluaciones al personal realizadas/ No. De Evaluaciones al personal programadas	14	14	100	5
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente periodo de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
			NO		0
Total Actividades Esenciales:					60%
CONOCIMIENTOS		# Conocimientos:	1	Factor:	8%
Normativa legal vigente relacionada a la Gestión de Áreas Protegidas y Forestal, Plan Nacional del Buen Vivir, Estrategia Nacional de Biodiversidad, Convenio sobre la Diversidad Biológica, Plan Estratégico del Sistema Nacional de Áreas Protegidas, Estrategia Ambiental para el desarrollo sustentable del Ecuador, Sistema de Información Geográfica, Gestión Ambiental, Normas y procedimientos forestales vigentes, normativa legal vigente relacionada a la parte Forestal, International Organization for Standardization-ISOS, Buenas prácticas ambientales, Manejo de Conflictos, ofimática, Administración y					Muy Bueno
Total Conocimientos:					6%

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
		# Competencias:	5
		Factor:	8%
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo
Pensamiento estratégico	Media	Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.	Desarrollada
Planificación y gestión	Alta	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.	Desarrollada
Monitoreo y control	Media	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.	Desarrollada
Identificación de problemas	Media	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso	Altamente Desarrollada
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Alta	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.	Altamente Desarrollada
Total Competencias Técnicas del Puesto :			6,8%
COMPETENCIAS UNIVERSALES			
		# Competencias:	6
		Factor:	8%
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO	Alta	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.	Frecuentemente
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Alta	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.	Frecuentemente
RELACIONES HUMANAS	Alta	Construye relaciones beneficiosas para el usuario externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.	Siempre
ACTITUD AL CAMBIO	Alta	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.	Siempre
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Media	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.	Siempre
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Alta	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Siempre
Total Competencias Universales:			7,3%
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO			
		Factor:	16%
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO	Alta	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.	Frecuentemente
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.			
LIDERAZGO	Alta	Alto Desarrollo de los talentos y motivación en su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.	Frecuentemente
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:			13,3%

OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):				
QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02				
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN
TOTAL:				0
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN				
FACTORES DE EVALUACIÓN				CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de Gestión del puesto				60.0
Conocimientos				6.0
Competencias técnicas del puesto				6.8
Competencias Universales				7.3
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo				13.3
Evaluación del ciudadano (-)				0.0
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 93,4				
EXCELENTE: DESEMPEÑO ALTO				
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)				
Fecha (dd/mm/aaaa):		30/01/2018		
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.				
 FIRMA Evaluador o jefe Inmediato NAVARRETE FLORES ANGÉLICA MARICRUZ				




FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO			
DATOS DEL SERVIDOR:			
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):		MARIA GABRIELA PAUCAR	
Denominación del Puesto que Desempeña:		ESPECIALISTA FORESTAL PROVINCIAL SP4	
Título o profesión:		ING. FORESTAL	
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior Inmediato (Evaluador):		MARQUEZ ESPINOZA ERICK EDUARDO	
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):		Desde: 01/07/2017	Hasta: 31/12/2017

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades:	6	Factor:	60%
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Realizar inspecciones preliminares o finales a programas de aprovechamiento forestal.	Nº de informes de inspección preliminar realizados/ No. De informes de inspección preliminar programados	15	15	100	5
Realizar las emisiones de guías de canje, por Resolución Administrativa, Acta de Remate o por pedido del usuario con guías de circulación emitidas en el SAF.	No. de guías emitidas para canje/No. De guías emitidas para canje programadas	10	17	100	5
Realizar peritajes de reconocimiento del los productos forestales y diferentes de la madera retenidos.	No. de informes de reconocimiento realizados/ No. De informes de reconocimientos programados	5	5	100	5
Realizar peritajes de avalúo de productos forestales y diferentes de la madera decomisados.	No. de informes de avalúo de productos decomisado/No. De informes de avalúo de producto decomisado programado	5	5	100	5
Realizar Operativos de control forestal fijos, móviles o destino final.	No. de informes realizados /No. De informes programado	5	5	100	5
Seguimiento al estado de los Bosques y Vegetaciones Protectoras	No. de informes realizados /No. De informes programado	2	2	100	5

CONOCIMIENTOS	# Conocimientos:	9	Factor: 8%	Nivel de Conocimiento
CONOCE DE LA NORMATIVA AMBIENTAL VIGENTE REFERENTE A LEGISLACIÓN FORESTAL LIBRO III DEL TULSMA				Muy Bueno
RECONOCE EL TIPO DE MADERA EN CAMPO AL MOMENTO DE REALIZAR UN PERITAJE				Bueno
RECONOCE EL TIPO DE MADERA EN CAMPO AL MOMENTO DE REALIZAR UN AVALÚO				Bueno
CONOCE DE LOS PROCEDIMIENTOS AL MOMENTO DE REALIZAR CONTROLES FORESTALES Y DE VIDA SILVESTRE				Muy Bueno
CONOCE EL ACUERDO 049 NORMAS DE VERIFICACIÓN Y CONTROL DE DESTINO FINAL				Bueno
CONOCE EL ACUERDO MINISTERIAL 139 PROCEDIMIENTO PARA AUTORIZAR EL APROVECHAMIENTO Y CORTA DE MADERA				Muy Bueno
CONOCE EL ACUERDO 125 - NORMAS PARA EL MANEJO FORESTAL SOSTENIBLE DE LOS BOSQUES HUMEDOS				Muy Bueno
CONOCE EL ACUERDO 077 DONACIÓN DE MADERA				Bueno
CONOCE EL ACUERDO 038 NORMAS DE REGENCIA FORESTAL				Bueno
Total Conocimientos:				4,9%

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO		# Competencias:	4	Factor:	8%
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable		Nivel de Desarrollo	
Pensamiento conceptual	Baja	Utiliza conceptos básicos, sentido común y la experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.		Desarrollada	
Pensamiento crítico	Baja	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.		Desarrollada	
Planificación y gestión	Baja	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.		Desarrollada	
Expresión escrita	Media	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)		Desarrollada	
Total Competencias Técnicas del Puesto :				6%	
COMPETENCIAS UNIVERSALES		# Competencias:	6	Factor:	8%
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :					
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable		Frecuencia de Aplicación	
APRENDIZAJE CONTINUO	Media	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.		Siempre	
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Baja	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.		Siempre	
RELACIONES HUMANAS	Baja	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, usuarios y proveedores.		Frecuentemente	
ACTITUD AL CAMBIO	Baja	Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.		Siempre	
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Media	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.		Siempre	
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Media	Identifica las necesidades del usuario interno o externo		Frecuentemente	
Total Competencias Universales:				7,3%	
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO		Factor: 16%			
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		Frecuencia de Aplicación	
TRABAJO EN EQUIPO	Baja	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.		Frecuentemente	
INICIATIVA	Baja	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.		Frecuentemente	
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.					
LIDERAZGO					
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:				12%	

QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02				
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN
TOTAL:				0



RESULTADO DE LA EVALUACIÓN	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de Gestión del puesto	64.0
Conocimientos	4.9
Competencias técnicas del puesto	6.0
Competencias Universales	7.3
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo	12.0
Evaluación del ciudadano (-)	0.0
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 94,2	
EXCELENTE: DESEMPEÑO ALTO	
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)	
Fecha (dd/mm/aaaa):	03/01/2018
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.	
<div style="text-align: center;">  FIRMA Evaluador o jefe Inmediato MARQUEZ ESPINOZA ERICK EDUARDO </div>	



FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO			
DATOS DEL SERVIDOR:			
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):		IZURIETA ROMERO BLANCA DEL ROCÍO	
Denominación del Puesto que Desempeña:		SECRETARIA DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL	
Título o profesión:		LIC. EN SECRETARIADO GERENCIAL	
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):		NAVARRETE FLORES ANGÉLICA MARICRUZ	
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):		Desde:	Hasta:
		01/07/2017	31/12/2017

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades:	10	Factor:	60%
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Elabora, organiza, concede y coordina la agenda del Director de acuerdo a prioridades, a clientes internos y externos.	N° de actividades realizadas/N° de actividades programadas	100	107	100	5
Prepara antecedentes y documentación necesaria para reuniones de trabajo de la Dirección, así como elabora memorandos, oficios en quipux y otros documentos para la	N° de memorandos, oficios, actas, certificados y otros documentos para la firma del director realizadas/N° de documentos programados	150	277	100	5
Atiende a clientes, usuraiois que requirein hablar con el Director	N° de usuarios que requieren audiencia con el Director /N° de usuarios programados	100	80	80	3
Recepta correspondencia a través del archivo central y lleva el debido registro de las comunicaciones entrantes y salientes dentro de la Dirección	N° de registro de comunicaciones entrantes y salientes/N° de registros programados	200	350	100	5
Atiende y recepta llamadas telefónicas y mensajes	N° de llamadas telefónicas y zimbras atendidos/N° de llamadas telefonicas y zimbras programadas	100	135	100	5
Despacho de documentación	N° de documentación enviada/N° de documentación enviada programada	300	917	100	5
Reproduce copias de la Dirección	N° de documentación enviada/N° de documentación enviada programada	50	58	100	5
Archivo General	N° archivos existentes por procesos /N° archivos programados	250	800	100	5
Recepción de documentación	N° de documentación recibida /N° de documentación reciboda programada	300	817	100	5
Preparación y envío de valijas	N° de valijas enviadas /N° de valijas programada	40	49	100	5
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
					0
Total Actividades Esenciales:			57%		

CONOCIMIENTOS			
# Conocimientos:		3	Factor: 8%
Nivel de Conocimiento			
Manejo del Sistema de Información Documental, Técnicas de Redacción, Ofimática, manejo de internet y correo electrónico.			Sobresaliente
Técnicas de Secretariado, Técnica Redacción			Sobresaliente
Técnicas de Archivo			Muy Bueno
Total Conocimientos:			7.3%
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
# Competencias:		5	Factor: 8%
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo
Generación de Ideas	Baja	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.	Altamente Desarrollada
Recopilación de información	Baja	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.	Altamente Desarrollada
Organización de la información	Media	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.	Altamente Desarrollada
Expresión escrita	Media	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)	Altamente Desarrollada
Orientación / asesoramiento	Media	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.	Desarrollada
Total Competencias Técnicas del Puesto :			7.6%
COMPETENCIAS UNIVERSALES			
# Competencias:		6	Factor: 8%
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO	Media	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Siempre
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Baja	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.	Siempre
RELACIONES HUMANAS	Baja	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, usuarios y proveedores.	Siempre
ACTITUD AL CAMBIO	Baja	Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.	Siempre
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Baja	Realiza bien o correctamente su trabajo.	Siempre
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Media	Identifica las necesidades del usuario interno o externo	Frecuentemente
Total Competencias Universales:			7.6%

TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO				Factor:	16%
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		Frecuencia de Aplicación	
TRABAJO EN EQUIPO	Baja	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.		Siempre	
INICIATIVA	Baja	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.		Siempre	
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.					
LIDERAZGO					
QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02					
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN	
TOTAL:				0	
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN					
FACTORES DE EVALUACIÓN				CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)	
Indicadores de Gestión del puesto				57.0	
Conocimientos				7.3	
Competencias técnicas del puesto				7.6	
Competencias Universales				7.6	
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo				16.0	
Evaluación del ciudadano (-)				0.0	
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 95.6					
EXCELENTE: DESEMPEÑO ALTO					
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)					
Fecha (dd/mm/aaaa):			31/12/2017		
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.					
<div style="text-align: center;">  FIRMA Evaluador o jefe inmediato NAVARRETE FLORES ANGÉLICA MARICRUZ </div> <div style="text-align: right;">  Ministerio del Ambiente AMBIENTE DE PASTAZA </div>					